BRIAN TRACY

THUẬT LÃNH ĐẠO

Leadership

"Ngay lúc này, bạn đã có trong mình mọi thứ bạn cần để đối phó với bất kỳ điều gì mà thế giới 'ném' vào bạn."

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

“BẠN TỪ ĐÂU TỚI KHÔNG QUAN TRỌNG.
Quan trọng là đích đến của bạn.”

– Brian Tracy

Bạn là doanh nhân khởi nghiệp? Bạn là nhà quản lý cấp trung trong doanh nghiệp đang tăng trưởng, hay trong tập đoàn đa quốc gia? Bạn đang đau đầu tìm cách tăng thị phần, tăng doanh số bán hàng? Khát khao tìm ra cách thúc đẩy nhân viên trở nên xuất sắc? Mong muốn tiết kiệm thời gian? Ứng phó với cấp trên khó tính, đồng nghiệp khó hợp tác hay ủy quyền cho nhân viên sao cho hiệu quả? Đương đầu và vượt qua những đối thủ cạnh tranh đáng gờm? v.v... Nếu những câu hỏi trên chính là nỗi băn khoăn của bạn, làm bạn trằn trọc mỗi đêm, thì tôi hy vọng bộ sách này của tác giả Brian Tracy sẽ là cẩm nang hữu ích, giúp bạn tháo gỡ, trả lời những câu hỏi trên, giúp bạn vững tâm hành động mà vẫn ngủ ngon hơn mỗi tối.

Bộ sách gồm 7 cuốn, với 7 chủ đề được đánh giá là phù hợp với quan tâm của bạn đọc Việt Nam hiện nay, gồm: Thuật quản trị, Thuật lãnh đạo, Thuật quản lý thời gian, Thuật ủy quyền và giám sát, Thuật thúc đẩy nhân viên, Thuật marketing và Thuật đàm phán. Mỗi cuốn sách chứa đựng 21 thuật điển hình, như một bộ công cụ tiện dụng cho những ai đang muốn bổ sung những kỹ năng làm việc cần thiết, ngoài những yếu tố thiên bẩm như tố chất, trí tuệ, tinh thần dám mạo hiểm nắm chắc thành công.

Brian Tracy, tác giả nổi tiếng về tư duy thành công, sẽ giúp chúng ta gợi mở những năng lực tiềm ẩn của bản thân, giúp chúng ta tự tin trong các tình huống đàm phán, ra quyết định hiệu quả, tiết kiệm thời gian, ủy quyền và giám sát thông minh, thúc đẩy nhân viên trở nên xuất sắc, v.v... Bạn đọc hãy đồng hành cùng Brian

Tracy qua từng trang sách, để lựa chọn những thuật phù hợp với mình, kiên trì áp dụng đến cùng vào trong công việc và cuộc sống của bạn. Chắc chắn, bạn sẽ gặt hái được những thành quả không nhỏ.

Chúng tôi tin bộ sách này sẽ hữu ích đối với mọi độc giả, giúp bạn phần nào có thêm sự tự tin nhờ sở hữu "bộ công cụ" hỗ trợ, nâng bước bạn trên con đường đi tới thành công.

Trân trọng giới thiệu đến độc giả!

Tháng 9 năm 2014

Bà Đậu Thúy Hà, Chủ tịch HĐQT Công ty CP Tư vấn Quản lý OCD, đồng chủ tịch WomenCorporateDirectors chi nhánh Việt Nam

“LIỆU KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO CÓ THỂ HỌC ĐƯỢC KHÔNG?”

Hoàng Ngọc Bích

Được trao tặng giải thưởng Lãnh đạo Xuất sắc của Tổ chức Eisenhower Fellowship, Multination Program 2014

CEO và Founder/Global Leaders Chương trình Phát triển năng lực Lãnh đạo Crestcom International www.crestcomleadership.com

Bạn có thể đang chuẩn bị hành trang để trở thành một nhà lãnh đạo xuất sắc với bầu nhiệt huyết và quyết tâm tràn đầy, bạn cũng có thể là một nhà lãnh đạo lão luyện đầy kinh nghiệm đang điều hành một doanh nghiệp hay một tổ chức lão. Dù bạn là ai, nếu bạn là một nhà lãnh đạo đích thực luôn vươn đến sự hoàn hảo, thì cuốn Thuật lãnh đạo mà bạn đang cầm trong tay sẽ dẫn lối đưa đường giúp bạn đi tới đích.

Với nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực đào tạo lãnh đạo quản lý cấp cao tại Việt Nam thông qua chương trình Bullet Proof Manager của Crestcom International, chúng tôi nhận thấy sự khao khát đổi mới chuyển mình trong những con người đang ở vị trí quản lý lãnh đạo trẻ tuổi cũng như ở độ tuổi trưởng thành trong nhiều tổ chức và doanh nghiệp tại Việt Nam. Họ mong muốn kiếm tìm những con đường, những chỉ dẫn, những chương trình đào tạo, những nhà lãnh đạo tài năng giúp họ hoàn thiện năng lực lãnh đạo ở vị trí hiện tại, chuẩn bị cho những đột phá trong tương lai, hay sẵn sàng trở thành những nhà lãnh đạo xuất chúng.

Một lần, tôi được vinh dự gặp gỡ và trao đổi về công tác phát triển lãnh đạo với giáo sư John Kotter, là giáo sư giảng dạy về Kỹ năng lãnh đạo Konosuke Matsushita, Emeritus, tại trường Harvard Business School. Ông đồng thời là tác giả của nhiều cuốn sách bán

chạy nhất của New York Times, kiêm chủ tịch công ty tư vấn Kotter International có trụ sở chính tại Seattle và Boston, Hoa Kỳ. Tôi có hỏi giáo sư một câu mà nhiều người đã nhờ tôi hỏi hoặc đã từng hỏi tôi: "Liệu kỹ năng lãnh đạo có thể học được không?" Câu trả lời của ông là: "Có và Không". Chúng ta chỉ có thể học được kỹ năng lãnh đạo nếu chúng ta thật sự mong muốn và khao khát điều đó. Để trở thành nhà lãnh đạo xuất sắc, Brian Tracy nhấn mạnh: "LÃNH ĐẠO KHÔNG BAO GIỜ ngừng phát triển và trưởng thành." Theo Brian Tracy, trong một nghiên cứu mở rộng nổi bật về giới lãnh đạo được thực hiện trong vài thập niên trở lại đây, người ta thấy rằng các nhà lãnh đạo đích thực có năng lực phát triển và trưởng thành. Họ là những người học tập trọn đời. Thông điệp quan trọng của cuốn Thuật lãnh đạo là tài lãnh đạo do tôi luyện, chứ không phải do bẩm sinh.

Với tư cách một nhà lãnh đạo, bạn hãy có ước mơ cũng như ý thức về sứ mệnh nâng đỡ và truyền cảm hứng cho những người sẽ giúp bạn thực hiện sứ mệnh đó. Mỗi nhà lãnh đạo cần xác định mục đích cốt lõi của doanh nghiệp mà mình đang dẫn dắt, và hành động. Nhà lãnh đạo cũng sẽ phải không ngừng tập trung suy nghĩ về tương lai, cũng như vun đắp và nuôi dưỡng lòng can đảm. Hãy bền chí và dám tiến bước khi bạn đã xác định được tầm nhìn mà mình đang hướng tới. Cuốn sách này sẽ giúp bạn biết cách lãnh đạo như chiến lược gia, lãnh đạo truyền cảm hứng và tạo động lực, cam kết hết mình vì thắng lợi chung, giỏi giao tiếp, học hỏi từ nghịch cảnh, xây dựng đội quân vô địch, tập trung vào kết quả, khao khát dẫn dắt.

Nhà lãnh đạo giỏi có lòng tự tôn và sự tự nhận thức tích cực cao về bản thân. Hãy làm gương. Nếu bạn muốn nhân viên, những người dưới quyền bạn thực hiện được điều bạn muốn, hãy nỗ lực để không ngừng tạo ra một tấm gương tốt về hành vi và lối ứng xử. Khi người lãnh đạo phải trở thành người động viên, khích lệ, truyền cảm hứng đến đội ngũ mà mình dẫn dắt, ai sẽ là người động viên, khích lệ họ? Câu trả lời là: Hãy tự tạo động lực cho chính bạn.

Trong chương 16, về PHÁT TRIỂN PHẨM CHẤT LÃNH ĐẠO, bạn sẽ tìm thấy một lời khuyên giá trị: Chìa khoá để phát triển phẩm chất lãnh đạo là đọc, nghiên cứu và tham gia các khoá học. Hãy xác định những phẩm chất lãnh đạo bạn cần có và còn thiếu, hãy chủ động tích lũy những kỹ năng này.

Hãy đọc cuốn sách, vận dụng từng chỉ dẫn, hãy rèn luyện một phẩm chất trong thời gian hai, ba tuần. Nếu bạn thực hiện được

những lời chỉ dẫn đó, từng bước nhỏ, tôi tin rằng bạn sẽ sớm đứng trong hàng ngũ những người lãnh đạo để thực hiện những sự thay đổi nhằm mang lại những điều tốt đẹp hơn cho mọi người và cho cuộc sống xung quanh bạn.

GIỚI THIỆU

Oliver Wendell Holmes, vị thẩm phán vĩ đại của Tòa án Tối cao Liên bang Mỹ, từng nhận xét, trên đời có ba kiểu người. Có người khiến công việc diễn ra suôn sẻ, có người quan sát công việc diễn ra suôn sẻ và có những người chẳng mảy may hay biết việc gì đang diễn ra suôn sẻ. Trong cuốn sách này, ta sẽ cùng bàn về nghệ thuật lãnh đạo và về những người có khả năng khiến mọi việc diễn ra suôn sẻ. Trong gia đình, các tổ chức kinh doanh, những hiệp hội tư nhân và nhà nước, hay bộ máy chính quyền đều cần có người lãnh đạo. Ta cần những người có khả năng lãnh đạo, có tầm nhìn, sự can đảm, năng lực, khả năng tiên phong khám phá những lĩnh vực và vùng đất mới.

Có hai kiểu lãnh đạo rất cần thiết. Kiểu lãnh đạo đầu tiên, kiểu quan trọng và cơ bản nhất đó là lãnh đạo hành động. Nhà lãnh đạo "hành động" là người khiến mọi việc diễn ra suôn sẻ khi cộng tác cùng hay ủy quyền cho người khác. Kiểu lãnh đạo thứ hai là lãnh đạo chuyển đổi. Họ là người vạch lối chỉ đường. Họ là những người có tầm nhìn, biết thúc đẩy, tăng cường, truyền cảm hứng và trao quyền để người khác có thể làm những việc vượt ra khỏi khả năng trước đó của họ. Lãnh đạo là một nhu cầu bức thiết trong các tổ chức, đặc biệt là trong các doanh nghiệp bởi đội ngũ nhân viên tại đó yêu cầu cao hơn, phân tích sâu hơn và cũng xét nét hơn trước nhiều. Mọi người muốn chung tay góp sức hành động. Họ muốn được trao đổi về công việc và muốn thường xuyên nhận được phản hồi về kết quả công việc. Họ muốn biết, "Phần nào trong đó là việc của tôi?". Ngày nay, ngày càng có nhiều người tìm việc làm với thái độ "Tại sao tôi phải làm việc cho anh?"

Một trong những lý do chính khiến một cá nhân quyết định làm việc cho một tổ chức nằm ở người lãnh đạo. Có hai định nghĩa nổi tiếng về năng lực lãnh đạo mà tôi rất tâm đắc, đặc biệt là trong

vấn đề tổ chức doanh nghiệp.

Lãnh đạo là khả năng khơi gợi để đạt được hiệu quả làm việc xuất sắc từ những người bình thường.

Và: Lãnh đạo là khả năng thu hút mọi người nối bước theo sau.

Ngày nay, vị thế lãnh đạo có được nhờ chức vụ, tiền bạc hay đặc quyền (hay còn gọi là lãnh đạo danh nghĩa) chỉ tồn tại được một thời gian rất ngắn. Kiểu lãnh đạo duy nhất có thể tồn tại lâu dài thường nhờ khả năng khiến mọi người quyết định nghe theo đường hướng, sự chỉ đạo và tầm nhìn của mình. Nói cách khác, đó là hình thức ủng hộ tự nguyện, một đặc trưng ở những nhà lãnh đạo tài ba nhất hiện nay.

Chương 01

TÀI LÃNH ĐẠO LÀ DO TRUI RÈN, CHỨ KHÔNG PHẢI KHẢ NĂNG THIÊN BẨM

Tôi đã nghiên cứu về thuật lãnh đạo trong nhiều năm. Từ thời niên thiếu, Hannibal xứ Carthage đã là nhà lãnh đạo đầu tiên mà tôi dày công nghiên cứu. Tôi đọc gần như mọi cuốn sách về các cuộc chiến Carthage, khả năng vượt dãy Alps của đàn voi chiến và những trận đánh của Hannibal với người La Mã. Hannibal có khả năng chỉ huy, huấn luyện một lực lượng rất nhỏ thành một đội quân thiện chiến, có khả năng chinh chiến hàng ngàn dặm và gần như đánh bại đế chế hùng mạnh nhất lúc bấy giờ. Sau đó, tôi nghiên cứu về Scipio, vị tướng đã đánh bại Hannibal. Tôi cũng tìm hiểu chi tiết về cuộc đời của Napoleon và Wellington, để hiểu được sự khác biệt giữa hai nhân vật này. Ngoài ra, tôi còn nghiên cứu những nhà lãnh đạo kiệt xuất như Washington, Lincoln, tướng George Patton, Dwight Eisenhower và Omar Bradley.

Tôi nhận thấy khả năng lãnh đạo của họ đều do tôi luyện mà thành chứ không phải do thiên bẩm. Không ai sinh ra đã là một nhà lãnh đạo. Ngay cả Alexander Đại đế cũng phải học (từ năm lên 8 tuổi) để trở thành một nhà lãnh đạo tài ba.

Học hỏi các vĩ nhân

Học hỏi các nhà lãnh đạo vĩ đại trước đây và hiện tại là một trong những cách nhanh chóng và chắc chắn nhất để phát triển phẩm chất lãnh đạo ở bản thân. Càng chịu khó tìm hiểu về những yếu tố làm nên phẩm chất của một nhà lãnh đạo kiệt xuất, bạn sẽ càng

có nhiều khả năng tiếp thu được các giá trị và hành vi tương tự – vốn sẽ được thể hiện ở việc làm và thành quả sau này của bạn. Abraham Lincoln từng cho hay: "Thành công của một số người là bằng chứng cho thấy những người khác cũng có thể làm được như vậy." Bertrand Russell – triết gia vĩ đại – cũng có đồng quan điểm khi nói: "Bằng chứng rõ ràng nhất cho thấy mọi người có thể làm được một việc là thực tế rằng có những người khác đã từng làm được việc đó." Hãy nghĩ đến những nhà lãnh đạo mà bạn ngưỡng mộ và bắt đầu noi gương họ. Bạn sẽ dần thấm nhuần phẩm chất của họ cũng như sớm trở thành một nhà lãnh đạo không kém.

Câu chuyện về Alexander

Câu chuyện về Alexander Đại đế là bài học hữu ích cho những ai khao khát đạt tới vị trí lãnh đạo cấp cao. Ở tuổi 15, Alexander tin rằng chinh phục thế giới là định mệnh của mình. Ước mơ của ông là thống nhất mọi dân tộc bằng tình bác ái. Ông đã học hỏi và rèn giũa bản thân với sự hỗ trợ từ người thầy Aristotle trong nhiều năm. Ông học nghệ thuật quân sự từ vua cha và những vị tướng tài ba nhất của người. Ông tin rằng mình là một vị vua vĩ đại và có một niềm tin bất biến về khả năng đạt được bất kỳ mục tiêu nào đã đặt ra. Alexander giỏi cả văn lẫn võ. Ông cho thấy óc phán đoán tuyệt vời khi trao quyền và giao đúng việc, đúng người, đúng thời điểm. Ông có khả năng lên kế hoạch, tổ chức, suy nghĩ thấu đáo và thực hiện chúng một cách xuất sắc. Trong trận Arbela, ông đã dẫn dắt 50.000 binh sĩ tấn công trực diện đội quân Ba Tư hùng mạnh với quân số lên đến cả triệu người và khiến đội quân này thất trận trong nhục nhã. Ông không bao giờ sợ thất bại, luôn đặt niềm tin vào bản thân, các binh sĩ và khả năng vượt qua mọi khó khăn của họ, bất chấp lợi thế ít ỏi.

Giống như mọi nhà lãnh đạo kiệt xuất khác, Alexander có khả năng cầm quân và truyền nhiệt huyết để mỗi người lính có thể làm được những điều tưởng chừng không thể. Ông có khả năng tập trung vào thế mạnh của mình và nhắm vào các điểm trọng yếu có tính quyết định chiến thắng. Cuộc đời và sự nghiệp của ông là tấm gương điển hình về sự pha trộn hài hòa mọi phẩm chất lãnh đạo tuyệt vời từng được đưa ra trong các nghiên cứu về chủ đề này.

Coi bản thân là nhà lãnh đạo

Trong phần giới thiệu, tôi đã nhắc đến 3 kiểu người, trong đó có kiểu người không có ý niệm gì dù là nhỏ nhất về công việc đang diễn ra (và họ cũng hoàn toàn chẳng quan tâm), nhưng cũng có những người giống như những chiếc bugi đánh lửa và nhóm này chỉ chiếm từ 1 đến 2% số người trong xã hội. Mỗi chúng ta đều nằm đâu đó trong 3 kiểu người này, tùy theo suy nghĩ và hành động của chúng ta trong cuộc sống. Nếu muốn trở thành một nhà lãnh đạo tài ba, hãy nhớ rằng tất cả đều tùy thuộc ở bạn. Chìa khóa nằm trong tay bạn, hay quan trọng hơn, nằm trong tâm trí bạn. Suy nghĩ quyết định con người bạn. Sự tự nhận thức về bản thân quyết định việc làm của bạn. Bạn có thể trở thành một nhà lãnh đạo thành công hơn bằng cách thay đổi quan niệm về bản thân –hãy coi bản thân như một nhà lãnh đạo. Mọi sự vật, sự kiện, hiện tượng trong cuộc sống đều xoay quanh luật nhân quả. Nó cho rằng mỗi kết quả đạt được đều có một nguyên nhân. Không có gì là ngẫu nhiên. Luật này có ý nghĩa quan trọng, nó chỉ ra rằng thành công của mỗi người đều có khởi nguồn từ đâu đó. Do đó, nếu muốn thành công, muốn noi gương những người thành công khác, cách họ hành động và thành quả họ đạt được, hãy tìm hiểu về những điều họ đã làm và học hỏi một cách sáng tạo, bạn chắc chắn sẽ đạt được thành tựu không kém gì những "người thầy tâm tưởng" của mình. Luật Niềm tin cũng có liên quan rất mật thiết đến khả năng lãnh đạo. Luật này cho biết nếu bạn vững tin vào một điều gì đó, điều bạn tin tưởng sẽ trở thành hiện thực. Triết gia William James đã nói: "Niềm tin làm nên thực tại."

Cuốn sách này ra đời với mong muốn giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo – và nếu đã là một nhà lãnh đạo rồi, bạn sẽ thành công hơn nữa ở vị trí của mình. Tôi sẽ hỗ trợ các bạn bằng cách giúp bạn hiểu rõ hơn một số phẩm chất, đặc tính và hành vi của các nhà lãnh đạo kiệt xuất nhất trong xã hội để bạn học hỏi và sáng tạo theo cách của mình để biến chúng thành phẩm chất thực sự của riêng bạn.

Chương 02
Ý THỨC VỀ SỨ MỆNH

Các nhà lãnh đạo có ước mơ cũng như ý thức về sứ mệnh nâng đỡ và truyền cảm hứng cho những người sẽ giúp họ thực hiện sứ mệnh đó. Mỗi chúng ta luôn khao khát làm điều gì đó lớn lao; còn các nhà lãnh đạo có khả năng khai thác nguồn động lực và nhiệt huyết ấy để giúp ta dốc hết sức lực theo đuổi giấc mơ của mình. Tiếp đến, với tư cách một nhà nhà lãnh đạo, bạn phải khơi gợi được nhiệt huyết và truyền cảm hứng cho những người khác. Để thực hiện được việc này, bạn cần đến những mục tiêu định tính. Chúng ta luôn háo hức và hào hứng khi đưa một sản phẩm hay dịch vụ tới tay những người cần đến nó, khi trở thành người giỏi nhất và khi chiến thắng trong một cuộc cạnh tranh khốc liệt.

Nỗ lực để trở nên tốt nhất

Là nhà lãnh đạo, ước mơ cháy bỏng nhất mà bạn nên sở hữu là làm sao để trở nên tốt nhất. Điều này cũng đúng với các công ty hay tổ chức. Hãy chỉ chấp nhận những điều tốt đẹp nhất cho bản thân hay công ty. Trong kinh doanh, điều này có nghĩa là đặt ra câu hỏi:

Phẩm chất nào ở sản phẩm hay dịch vụ mà bạn cung cấp có liên quan hay quan trọng nhất đối với khách hàng?

Khi xác định được phẩm chất đó, hãy nỗ lực hết sức, tập trung mọi sức sáng tạo của nhân viên cũng như các nhà quản lý để nhắm mục tiêu vào lĩnh vực đó. Chúng ta cần phải là tốt nhất. Bạn sẽ không có được cảm giác tuyệt vời hoặc hài lòng, hay tự tin thực hiện những điều phi thường, nếu không được trợ giúp bởi những người đứng đầu ngành và đang làm công việc phù hợp nhất với năng lực của họ.

Thấm nhuần ý nghĩa và mục đích

Cống hiến hết mình vì một sứ mệnh nào đó khiến công việc chúng ta đang làm trở nên có ý nghĩa và mục đích nhất định. Là con người, ngoài những nhu cầu thiết yếu để sinh tồn, việc có ý nghĩa và mục đích sống cũng không kém phần quan trọng. Điều này hoàn toàn đúng với cảm giác về công việc. Các nhà lãnh đạo chính là những người mang lại cảm giác đó. Họ khiến chúng ta cảm thấy bản thân quan trọng và nhắc ta nhớ những gì ta đang làm mang lại giá trị lớn lao, vượt ra khỏi khuôn khổ của một công việc thường nhật. Họ khiến ta thấy mình là một phần không thể thiếu trong đội ngũ thực hiện sứ mệnh này.

Có 4 cách để khiến người khác cảm thấy quan trọng. Đầu tiên là sự trân trọng (appreciation). Hãy tận dụng mọi cơ hội để cảm ơn người khác về chất lượng công việc và vai trò của họ trong thành công của công ty. Mỗi khi bạn cảm ơn một người, người đó sẽ cảm thấy bản thân có giá trị hơn và có thêm động lực để đáp lại lòng tin mà bạn dành cho họ. Cách thứ hai là thể hiện sự tán dương (approval). Khen ngợi mọi người khi họ đạt được thành tích bất kỳ ngay khi có cơ hội bất kể thành tích đó lớn hay nhỏ. Tán dương khi họ đưa ra một ý kiến hay một nhận định – nói cách khác, hãy tán dương ý tưởng của họ. Mọi người sẽ cảm kích khi nhận lời khen đó từ bạn. Lòng tự tôn và tự nhận thức về bản thân của họ được nâng cao. Thế nhưng, những lời khen bạn đưa ra phải trực tiếp và cụ thể để mọi người biết bạn chân thành khen ngợi họ. Cách thứ ba giúp bạn khơi gợi cảm giác quan trọng và giá trị ở một người đó là thông qua sự thán phục (admiration). Không ngừng chân thành khen ngợi mọi người, bất kể đó là lời khen ngợi về tính cách, chẳng hạn đức tính kiên trì, trang phục hay thành tích mà họ đạt được.

Yếu tố quan trọng nhất khiến mọi người cảm thấy quan trọng và có giá trị là thể hiện sự chú ý (attention). Không ai muốn cống hiến hết mình cho mục tiêu của tổ chức nếu liên tục bị phớt lờ. Không ai cảm thấy mình là người có vai trò chính yếu trong sứ mệnh mục tiêu nếu chỉ là người thừa lệnh và không có bất kỳ cơ hội nào để đóng góp ý kiến và nhận phản hồi. Sự chú ý ở đây là khả năng lắng nghe. Bạn có thể không nhất thiết phải tiếp nhận ý kiến hay đồng tình với quan điểm của họ. Chỉ đơn giản là để họ có cơ hội phát biểu ý kiến và đưa ra suy nghĩ của mình.

Mục đích chung

Một mục tiêu hay sứ mệnh cao cả mang lại ý thức định hướng rõ ràng không chỉ cho tổ chức, mà còn cho mọi cá nhân trong tổ chức đó. Một mục tiêu cao cả sẽ đoàn kết mọi người lại trong một mục đích chung. Ví dụ, IBM, một trong những công ty dẫn đầu lịch sử ngành máy tính có một trong những mục tiêu là cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt nhất trên thế giới. Một trong những sứ mệnh của công ty là quan tâm đến khách hàng, truyền nhiệt huyết và cảm hứng tới mọi nhân viên trong công ty góp phần vào thành công của sứ mệnh đó. Mỗi thành viên trong tổ chức tin rằng công ty họ là tốt nhất và không ở đâu có dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt như ở IBM. Mỗi nhân sự, bằng cách này hay cách khác, đều góp phần vào hoạt động chăm sóc khách hàng và chính nhận thức này của họ đoàn kết toàn bộ công ty trong một mục tiêu chung. Sứ mệnh của một công ty thường được gói gọn trong tuyên bố sứ mệnh. Đó là một tuyên bố rõ ràng về lý do công ty được ra đời và phát triển trong hiện tại cũng như tiếp tục lớn mạnh hơn nữa trong tương lai. Tuyên bố này thường ít nhiều chắc chắn có liên quan đến khách hàng – ví dụ như làm sao để sản phẩm hoặc dịch vụ giúp cuộc sống của khách hàng trở nên tốt đẹp hơn. Nhà sáng lập YouTube, Chad Hurley, muốn mọi người có thể đưa các video tự quay lên Internet. Còn sứ mệnh của Charles Schwab là "trở thành công ty dịch vụ tài chính hữu ích và có đạo đức nhất hành tinh." Với Larry Page và Sergey Brin, hai nhà sáng lập Google, thì đó là mong muốn khiến việc điều hướng trên Internet trở nên dễ dàng hơn.

Công ty của bạn tồn tại vì lý do gì? Đâu là mục đích của nó?

Mục đích cốt lõi của mọi doanh nghiệp

Đối với nhà lãnh đạo doanh nghiệp, thu hút và phục vụ khách hàng là mục đích cốt lõi và quan trọng hơn tất thảy. Các nhà lãnh đạo coi khách hàng là trọng tâm. Ví dụ, ở Nordstrom, các nhà lãnh đạo công ty không ngừng nghĩ về khách hàng. IBM tập trung toàn lực vào khách hàng. Ngày càng có nhiều công ty đặt trọng tâm vào dịch vụ khách hàng. Như bạn có thể thấy, khi mọi người cùng nhất trí với nhau rằng dịch vụ khách hàng là trọng tâm của công ty, việc tập hợp mọi người cùng góp sức để khiến nó hiệu quả hơn

trở nên đơn giản hơn rất nhiều. Bạn có thể đoán được một công ty hoặc tổ chức được dẫn dắt tốt ra sao bằng cách quan sát và lắng nghe mọi nhân sự ở đó nói về khách hàng. Nếu được tổ chức tốt, khách hàng luôn được nhắc đến với sự trân trọng, tự hào và luôn được coi là một phần hết sức quan trọng. Được hỗ trợ khách hàng là vinh hạnh của họ. Sự vui vẻ hay hài lòng của khách hàng về một sản phẩm hoặc dịch vụ cũng là niềm vui của mỗi nhân viên. Trong tổ chức của bạn, mọi người đang nhắc đến khách hàng với giọng điệu nào? Giả sử bạn đang quản lý một bộ phận có nhiệm vụ phục vụ một bộ phận khác trong tổ chức. Bộ phận phía sau chính là "khách hàng" của bạn. Bởi bất cứ đối tượng nào sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ thuộc lĩnh vực thuộc trách nhiệm của bạn đều được coi là khách hàng của bạn. Và với tư cách một nhà lãnh đạo, bạn phải tập trung đáp ứng nhu cầu của những khách hàng đó.

Nếu muốn trở thành một nhà lãnh đạo doanh nghiệp hay lãnh đạo một bộ phận hoặc một tổ chức bất kỳ, bạn phải suy nghĩ thông suốt về sứ mệnh hay mục đích, mục tiêu chính của doanh nghiệp hoặc bộ phận. Việc xác định được sứ mệnh chính là xuất phát điểm để bạn vững bước trên hành trình vươn tới vị trí lãnh đạo tối cao.

Chương 03
HƯỚNG HÀNH ĐỘNG

Khi quan sát cuộc đời hoàng đế Napoleon, Alexander Đại đế, Florence Nightingale hay Mẹ Teresa, bạn sẽ thấy họ là những người luôn hết sức chủ động trong mọi tình huống. Họ không ỉ lại, ngồi chờ thời cơ đến. Họ có ý tưởng, khái niệm và sứ mệnh, để rồi ngay sau đó bắt tay vào hành động. Các nhà lãnh đạo là những người có tư duy đổi mới và tinh thần doanh nhân (entrepreneurial). Từ entrepreneurial (tinh thần doanh nhân) có gốc từ tiếng Pháp, có nghĩa là "thực hiện hoặc làm". Tư duy đổi mới đồng nghĩa với việc sẵn sàng thử nghiệm những điều mới mẻ và dám nghĩ, dám làm. Các nhà lãnh đạo không phải là những người chỉ biết nói suông.

Thử và sai là phương châm của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp tài năng hiện nay. Phương châm này bắt nguồn từ cuốn sách của Tom Peters – In Search of Excellence (Kiếm tìm sự hoàn hảo), trong đó, Peters đưa ra ý kiến cho rằng những công ty hàng đầu dám thử nghiệm nhiều hơn, mắc sai lầm nhiều hơn và tiến bộ nhiều hơn. Họ không do dự trước những thử thách mới và cũng không chỉ ngồi phân tích suông; họ lên kế hoạch và bắt tay vào thực hiện. Đúng như những gì họ nói, "Đừng chỉ làm một điều gì đó, hãy tiến về phía trước."

Tiết kiệm 2 triệu đô-la bằng cách nào?

Xét ở góc độ cá nhân, các nhà lãnh đạo là những người định hướng hành động. Họ không ngừng đưa công ty phát triển còn bản thân họ cũng không ngừng chủ động hành động. Với họ, "việc hôm nay chớ để ngày mai".

Các nhà lãnh đạo không bao giờ trì hoãn việc gì, bởi nếu không, họ đã không phải là nhà lãnh đạo. Đây là bài học mà tôi đã học được trong những năm đầu sự nghiệp. Khi đang làm việc cho một công ty lớn, tôi được cử đến Reno triển khai dự án phát triển bất động sản trị giá 2 triệu đô-la mà công ty sắp mua. Tôi được cho hay có thể thu xếp đi trong vài tuần tới. Lúc đó, tôi chưa phải là lãnh đạo công ty, nhưng vì chưa bao giờ trì hoãn việc gì, nên tôi quyết định lên đường ngay sáng hôm sau. Ngay khi đến Nevada gặp mặt mọi người, bao gồm cả các kỹ sư phụ trách phát triển khu bất động sản, tôi đã cảm thấy có điều gì đó không ổn với khu đất. Đến cuối ngày, chỉ một vài giờ trước khi thỏa thuận mua bán hoàn tất, tôi nhận ra điểm bất ổn đó là khu đất này không có nguồn nước nên sẽ gặp khó khăn rất lớn trong quá trình xây dựng cũng như phát triển. Bằng việc hành động ngay lập tức, tôi đã tiết kiệm cho công ty 2 triệu đô-la đầu tư vào một mảnh đất vô giá trị. Không cần phải nói, cấp trên của tôi đã vui mừng khôn xiết và trong vòng một năm, tôi trở thành người điều hành 3 chi nhánh với 42 nhân viên dưới quyền.

Hướng tới tương lai

Các nhà lãnh đạo là những người hướng tới tương lai. Đa phần họ luôn lạc quan, không ngừng tập trung suy nghĩ về tương lai – điều gì sẽ xảy ra và làm thế nào để tạo ra điều đó. Trong khi đó, hầu hết những người không phải là nhà lãnh đạo lại tập trung vào quá khứ và hiện tại. Hướng tới tương lai tức là xác lập một tập các mục tiêu và tận dụng từng ngày, từng giờ để thực hiện các mục tiêu này.

Để đạt được mục tiêu đề ra, các nhà lãnh đạo thường làm theo 7 bước sau:

- Xác định mục tiêu chính. Quyết định chính xác những gì mà bạn muốn đạt được, bất kể đó là mục tiêu lớn của công ty hay mục tiêu của bản thân. Phải luôn rõ ràng về mục tiêu là điều kiện thiết yếu để thành công.
- Viết ra mục tiêu. Hãy thảo ra các mục tiêu một cách cụ thể và chi tiết. Làm sao để chúng dễ đo lường. Ví dụ, mục tiêu của bạn là tăng gấp đôi doanh số bán hàng trong 2 năm tới. Hãy ghi lại mục tiêu đó. Nếu không, mục tiêu đó sẽ chẳng khác gì ngoài một viễn cảnh mơ hồ.
- Thiết lập thời hạn để đạt được mục tiêu. Nếu đó là mục tiêu lớn, hãy chia nó ra thành các phần nhỏ và xác định thời gian giới hạn cho mỗi phần. Chúng ta được thôi thúc thực hiện mục tiêu khi nó được đề ra thời gian cụ thể. Hãy đặt ra cho

mình những giới hạn thời gian riêng.

- Lên một danh sách mọi việc cần làm để đạt được từng mục tiêu chính. Danh sách này cần phải rõ ràng và toàn diện. Khi nghĩ được thêm việc gì đó, hãy bổ sung chúng vào danh sách cho đến khi danh sách hoàn chỉnh.
- Lập kế hoạch hành động. Đây là lúc bạn dựa vào danh sách trên và biến chúng thành các bước cụ thể. Có hai điều cần phải suy nghĩ: đó là mức độ ưu tiên và trình tự thực hiện. Những mục việc nào quan trọng nhất? Những mục việc nào phải được thực hiện đầu tiên? Khi thiết lập các ưu tiên, hãy nhớ đến quy tắc 80/20: 20% những việc bạn làm sẽ mang lại 80% kết quả. Không ai muốn phí phạm thời gian cho những việc không quan trọng. Còn bạn chắc hẳn cũng không muốn nhân viên của mình dành nhiều thời gian cho những việc không cần thiết. Hãy xác định những việc thực sự có tác dụng giúp bạn và tổ chức đạt được mục tiêu. Trình tự thực hiện cũng vậy, bạn phải xác định chính xác những việc cần hoàn tất trước khi thực hiện một việc khác. Bất kỳ kế hoạch nào cũng sẽ có những mục việc phụ thuộc và tương trợ lẫn nhau. Ngoài ra, cũng cần xác định những hạn chế, khó khăn và trở ngại trong quá trình thực hiện. Một lần nữa, mức độ ưu tiên lại có ý nghĩa rất quan trọng. Đâu là trở ngại quan trọng nhất? Bạn chắc chắn phải vượt qua điều gì trước khi có thể đạt được mục tiêu?
- Hành động. Khi đã lập kế hoạch xong và biết được những trở ngại trên con đường phía trước, bạn phải hành động ngay lập tức. Đừng trì hoãn. Nhiều người thất bại bởi họ không hành động theo mục tiêu và kế hoạch. Là một nhà lãnh đạo, chúng ta không được phạm sai lầm đó.
- Quyết tâm thực hiện mục tiêu mỗi ngày. Hãy lên kế hoạch cho ngày mới và bắt tay thực hiện công việc vào ngay sáng hôm sau, bất cứ việc đó là gì miễn sao nó có thể giúp bạn tiến gần đến mục tiêu hơn.

Peter Drucker từng viết: "Trách nhiệm của nhà lãnh đạo là phải hướng đến tương lai." Nhà lập kế hoạch chiến lược Michael Kami cũng từng nói: "Những người không nghĩ về tương lai sẽ không thể có tương lai." Cây bút và chuyên gia về quản trị Alec Mackenzie tuyên bố: "Cách dự đoán tương lai chính xác nhất là tạo ra nó." Các nhà lãnh đạo tạo nên suy nghĩ đến tương lai bằng cách thiết lập các mục tiêu và từng bước hướng tới những mục tiêu đó mỗi ngày.

Chương 04
LÒNG CAN ĐẢM

Can đảm là một trong những phẩm chất quan trọng nhất của người lãnh đạo. Chính lòng can đảm thúc đẩy nhà lãnh đạo bắt tay vào thực hiện và khiến mọi người vui vẻ hỗ trợ họ. Lòng can đảm không phải là phẩm chất thiên bẩm mà là đức tính bạn phải học hỏi để sở hữu được nó. Can đảm giống như một thói quen. Bạn có thể hình thành và phát triển thói quen này bằng cách luyện tập. Bất cứ khi nào do dự hoặc định quay đầu trước thách thức, hãy buộc bản thân dấn bước. Bạn hình thành nên thói quen nhút nhát nếu trốn chạy hoặc né tránh những việc hoặc những người khiến bạn cảm thấy sợ hãi. Hãy tạo cho mình thói quen đương đầu với những điều khiến bạn sợ hãi, đối mặt với những người hay tình huống mà bạn e sợ mỗi ngày. Mỗi lần dám đối mặt với nỗi sợ và giành chiến thắng trước nó, lòng can đảm của bạn sẽ dần tăng thêm. Cuối cùng, bằng việc liên tục đối diện và giải quyết những việc khiến bạn sợ hãi, bạn sẽ không còn lo sợ bất cứ điều gì. Một trong những yếu tố then chốt giúp xây dựng lòng can đảm là sự dũng cảm. Tôi rất tâm đắc với câu nói: "Hãy cứ hành động dũng cảm, rồi các thế lực vô hình sẽ hỗ trợ bạn." Tôi từng làm việc với nhiều người thành công trong kinh doanh, họ có thể hạn chế về tài năng, khả năng và nguồn lực, nhưng họ lại có khả năng dám hành động ngay khi có cơ hội. Khi liên tục bắt tay vào thực hiện, bằng cách nào đó, mọi việc của bạn sẽ dần đi theo đúng hướng. Các thế lực, con người và hoàn cảnh sẽ hiệp lực, trợ giúp bạn đạt được mọi điều bạn muốn theo những cách bạn không ngờ tới. Hãy tập dũng cảm và táo bạo. Yếu tố thứ hai mang lại sự can đảm là

tinh thần sẵn sàng hành động. Các nhà lãnh đạo không chờ người khác làm điều gì đó cho họ. Một vị tướng thành công không bao giờ chờ kẻ thù đến rồi mới xác định phương án và thời cơ phản công. Người lãnh đạo luôn là người có thiên hướng tấn công và hành động chớp thờ cơ. Một trong những vị tướng mà tôi đã từng nghiên cứu là Frederick Đại đế của nước Phổ. (Ông là một trong số rất ít những vị vua được tôn xưng là "Đại đế" trong thời đại của mình). Mỗi khi đối mặt với kẻ thù dù hùng mạnh đến đâu, ông đều chủ động tấn công. Dù có lần yếu thế về số lượng so với quân địch, nhưng ông vẫn luôn tấn công trước. Khẩu hiệu của ông là: Táo bạo, táo bạo, luôn luôn táo bạo (de l'audace, de l'audace, et toujours de l'audace).

Tất nhiên, không thể tránh khỏi bại trận nhiều lần, nhưng ông đã luôn giành chiến thắng những trận quan trọng và trở thành một trong những nhà cầm quân kiệt xuất nhất trong thời của mình.

Hãy bền chí

Một biểu hiện khác của lòng can đảm đó là sự bền chí. Khả năng này thường được gọi là kiên trì một cách can đảm. Đức tính này gắn liền với tên tuổi của cựu thủ tướng Anh, Margaret Thatcher. Dù mọi việc khó khăn đến đâu và bạn phải đối mặt với sức ép và căng thẳng thế nào, hãy luôn bền chí và vững vàng. Nếu bạn kiên trì đủ lâu và đủ bền vững, mọi thứ rồi sẽ theo đúng kế hoạch của bạn. Khi Đức có vẻ như sắp đánh bại Anh và giành chiến thắng trong Thế chiến II, Winston Churchill đã đọc bài diễn văn nổi tiếng nhất của mình, trong đó ông tuyên bố: "Nước Anh sẽ không bao giờ đầu hàng!" Những lời thách thức này được đưa ra ngay cả khi mọi người thúc giục ông đàm phán hòa bình cùng Hitler. Ông đã giải thích lý do từ chối nhượng bộ: "Lịch sử cho hay, nếu bạn chờ đợi đủ lâu, một điều gì đó kỳ diệu sẽ luôn xảy ra." Ông đã đúng. Chưa đầy một tháng sau cuộc trao đổi riêng này, Nhật ném bom Trân Châu Cảng, Hitler tuyên chiến với Hoa Kỳ và cường quốc công nghiệp lớn nhất thế giới khi đó đã liên minh cùng Anh.

Dám tiến bước

Hãy nhớ rằng tương lai thuộc về những người dám mạo hiểm. Chẳng có sự vĩ đại nào trong cuộc sống dành cho những người lẩn

tránh rủi ro. Tuy nhiên, can đảm không có nghĩa là bạn phải mạo hiểm mạng sống và tất cả những gì mình có. Can đảm ở đây chỉ có nghĩa là dám chấp nhận rủi ro có tính toán. Cân nhắc kết quả tồi tệ nhất và làm tất cả những gì có thể trong khả năng để giảm thiểu những rủi ro không cần thiết, sau đó dấn bước. Sự sẵn sàng và can đảm dám tiến bước có lẽ là phẩm chất rõ nét nhất để phân định một nhà lãnh đạo với những người bình thường.

Chương 05
LÃNH ĐẠO LÀ NHÀ CHIẾN LƯỢC

Đồng thời cũng là nhà lập kế hoạch tài ba. Một lần nữa, tôi nhận thấy những người thành công trong kinh doanh là những người có kỹ năng lập kế hoạch. Họ dành thời gian để tìm hiểu và học hỏi về cách tư duy chiến lược.

Tư duy chiến lược có nghĩa là có tầm nhìn. Điều này đồng nghĩa với việc thực hiện thứ gọi là "tư duy toàn cảnh". Nhà lãnh đạo xem xét mọi việc họ đang làm và những gì có thể ảnh hưởng đến họ. Họ xem bản thân là một phần của thế giới rộng lớn hơn. Họ luôn tự nhủ rằng, "Nếu tôi làm việc này, điều gì có thể xảy ra? Đối thủ cạnh tranh sẽ phản ứng thế nào; bạn bè và kẻ thù sẽ phản ứng ra sao; khách hàng sẽ có thái độ thế nào?"

Những gì "có thể xảy ra"?

Theo tôi, các nhà lãnh đạo là những chuyên gia về tư duy suy luận. Họ có thể dự đoán chính xác những gì sẽ xảy ra trong tương lai dựa trên những việc đang diễn ra ở hiện tại. Họ quan sát xu hướng mua sắm hôm nay của khách hàng để quyết định loại sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng sẽ mua hoặc mong đợi trong tương lai. Nhà lãnh đạo cũng dự đoán được các cơn khủng hoảng. Họ không chờ đợi đến khi mọi chuyện đã rồi mà luôn đặt câu hỏi: "Điều gì có thể đi chệch hướng? Chuyện gì có thể xảy ra, đe dọa công việc của tôi?" Tương tự như tư duy suy luận là tư duy mục đích luận, tức là hướng đến tương lai và cân nhắc những kết cục và kết quả khác nhau có thể xảy ra trước khi hành động. Napoleon được cho là nhà cầm quân vĩ đại, giành chiến thắng hầu hết các

trận dù chỉ điều binh từ trong lều. Ông xem xét các kế hoạch tác chiến và bản đồ quân sự; cân nhắc mọi điểm bất ổn và nghiền ngẫm kỹ lưỡng các bước hành động để đối phó với từng vấn đề. Trong không khí sục sôi của trận đánh, trong hoàn cảnh bất lợi, ông thông tỏ tất cả những việc cần làm và có thể đưa ra giải pháp ngay tức khắc.

Các nhà tư tưởng chiến lược kiệt xuất luôn có lợi thế hơn những người không dành thời gian suy nghĩ thông suốt trước khi hành động.

Xây dựng kế hoạch chiến lược

Nhà lãnh đạo phải có kế hoạch chiến lược cho tổ chức của mình. Để xây dựng một kế hoạch hiệu quả, bạn phải trả lời 6 câu hỏi then chốt sau:

- Bạn đang ở đâu? Mọi kế hoạch chiến lược đều được bắt đầu bằng một đánh giá đầy đủ về tình hình của công ty. Nếu không nắm rõ tình hình hiện tại của mình, bạn sẽ không biết công ty cần thực hiện những bước đi cần thiết nào để đạt được mục tiêu chiến lược. Đối với mỗi đơn vị kinh doanh hoặc lĩnh vực sản phẩm, hãy xác định rõ doanh thu, lợi nhuận, giá trị tài sản, xu hướng và vị thế cạnh tranh.
- Bạn đã đạt đến vị thế hiện tại bằng cách nào? Trung thực là điểm mấu chốt trong câu trả lời cho câu hỏi này. Những quyết định nào đưa bạn đến vị thế hiện tại? Hoạt động nào có ý nghĩa quan trọng đối với thành công hiện tại? Hoạt động nào không cần thiết cho việc thu hút và giữ chân các khách hàng mang lại lợi nhuận? Hoạt động nào lẽ ra nên thuê ngoài nhưng vẫn được tiến hành tại công ty?
- Bạn muốn đi đến đâu? Sau khi xác định được bạn đang ở đâu và tại sao bạn lại ở đó (bước 1 và 2), giờ đây là lúc bạn phải xác định thật chi tiết nơi muốn tới. Ví dụ, hãy xác định các sản phẩm bạn sẽ bán, cơ sở khách hàng mà bạn nhắm tới và các kết quả tài chính bạn sẽ đạt được trong điều kiện lý tưởng sau 5 năm nữa.
- Làm thế nào để đến được nơi bạn muốn từ vị trí hiện tại? Lập một danh sách mọi việc bạn cần làm để đạt được tương lai lý tưởng vừa mô tả. Mỗi khi nghĩ ra một nhiệm vụ mới, hãy thêm nhiệm vụ đó vào danh sách.
- Bạn phải vượt qua những trở ngại nào để đạt được mục tiêu chiến lược của mình? Có những ràng buộc và hạn chế cản trở bạn tạo nên công ty lý tưởng như kế hoạch chiến lược.

Những ràng buộc và yếu tố này là gì và bạn có thể làm gì để khắc phục chúng?
- Bạn cần bổ sung kiến thức hay nguồn lực nào để đạt được mục tiêu chiến lược? Công ty luôn cần tích lũy hoặc phát triển những năng lực cốt lõi mới để thích ứng với nhu cầu của khách hàng và vượt lên trước đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, nhiều công ty hiện nay đã tuyển thêm các chuyên gia truyền thông xã hội vào đội ngũ nhân viên của mình.

Công cụ xây dựng kịch bản

Một trong những công cụ đắc lực nhất mà các nhà lãnh đạo có thể sử dụng để lập kế hoạch chiến lược đó là xây dựng kịch bản. Quá trình này đòi hỏi bạn phải phát triển 3 hoặc 4 kịch bản chi tiết mô tả công ty và môi trường kinh doanh trong 5, 10 hoặc 20 năm tới. Mỗi kịch bản đều phải chi tiết về mọi mặt, giải thích những sản phẩm bạn sẽ cung cấp, đối tượng khách hàng, đối thủ cạnh tranh và những việc làm khác biệt của họ, ảnh hưởng của các yếu tố tác động từ bên ngoài hay môi trường, chẳng hạn như ảnh hưởng của các cơ quan chức trách tới công ty. Sau khi đã có kịch bản tương lai, hãy quay trở lại hiện tại và xác định ngay lập tức những việc bạn phải thực hiện để chuẩn bị cho những kịch bản đó. Nếu một kịch bản thực tế cho thấy đối thủ cạnh tranh sẽ phá giá sản phẩm, ngay từ bây giờ bạn có thể làm gì để ngăn chặn tình huống này?

Tập trung nguồn lực

Một khía cạnh quan trọng của chiến lược hiệu quả là tập trung nguồn lực bằng cách xem xét các thế mạnh của bản thân, nhân viên và tổ chức, rồi tập trung vào những khu vực có thể tạo nên sự khác biệt lớn lao. Bạn cũng cần dốc toàn lực vào những điểm yếu nhất của kẻ thù hoặc đối thủ trên thương trường. Việc đối đầu trực tiếp với đối thủ cạnh tranh trong một lĩnh vực cụ thể vốn là thế mạnh của cả hai sẽ chẳng mang lại lợi lộc gì. Trên thị trường luôn có cơ hội để một công ty có những phẩm chất riêng biệt, tạo nên sự khác biệt cho sản phẩm hay dịch vụ của mình và nhắm đến một phân khúc thị trường riêng, vốn là điểm yếu của đối thủ cạnh tranh và là nơi có thể phát triển vượt trội. Mặc dù cần tập trung nguồn lực, song bạn cũng phải cảnh giác với những điểm yếu của mình vốn dễ bị đối thủ tấn công và phán đoán kết quả tồi tệ nhất có thể xảy đến. Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra ở khu vực bất lợi của tôi là gì? Đâu là điều tồi tệ nhất có thể xảy ra đối với thị

trường, lãi suất, nhân viên, phản ứng cạnh tranh, v.v...? Hãy nghiền ngẫm những kịch bản đó để khi gặp bẫy trên thương trường, bạn đã có sẵn kế sách ứng phó.

Các nhà lập kế hoạch và lãnh đạo chiến lược có khả năng phản ứng nhanh bởi họ đã nghiền ngẫm thông suốt về những gì đang diễn ra. Họ không bị choáng ngợp hay bị cuốn đi bởi số lượng các đầu việc. Họ có khả năng quan sát những gì đang xảy ra, đặt mình vào hoàn cảnh và đưa ra những quyết định triển khai lại tài sản và nhân lực, hoặc rút lui ở lĩnh vực này để phát triển ở lĩnh vực khác. Trong nhiều trường hợp, khả năng phản ứng nhanh trong tình huống bất lợi là một biểu hiện của nhà lãnh đạo.

Chương 06
NĂNG LỰC TRUYỀN CẢM HỨNG VÀ TẠO ĐỘNG LỰC

Một người bình thường thường không đạt được quá 50% công suất làm việc và đôi khi con số này chỉ dừng ở mức 40%. Các nhà lãnh đạo tài năng là người khai thác được 50% công suất còn lại và khiến các nhân viên của mình có đóng góp nhiều hơn hẳn trước đó.

Các yếu tố động lực

Đầu tiên phải hiểu đâu là yếu tố tạo nên động lực ở mọi người, điều gì sẽ khiến họ nỗ lực hết sức. Có 6 yếu tố động lực chủ yếu có thể biến những người có công suất làm việc bình thường trở nên xuất sắc. Yếu tố động lực đầu tiên là mang lại cho mọi người một công việc nhiều thử thách và thú vị. Khi nhân viên không hào hứng tham gia, những người không có tố chất lãnh đạo sẽ có xu hướng đổ lỗi cho nhân viên. Nhưng không phải là những nhân viên đó chỉ được giao cho những công việc chẳng có chút thú vị chút nào hay sao? Các nhà lãnh đạo hiểu rằng, để tạo được động lực cho người khác, bạn phải cho họ lý do để có động lực. Hãy giao cho họ một công việc giúp củng cố sức mạnh của họ và đưa họ bước ra khỏi vùng an toàn và phát triển hơn nữa. Yếu tố động lực thứ hai là giao tiếp cởi mở. Các nhà lãnh đạo không thể đơn thuần giao việc cho nhân viên rồi phớt lờ họ, không giải thích lý do cụ thể về công việc đó. Chúng ta đều biết rằng, mỗi người sẽ luôn có cảm hứng và động lực làm việc nếu họ thông hiểu những việc họ làm phù hợp ra sao với bức tranh tổng thể của toàn công ty. Yếu tố

thứ ba là tinh thần trách nhiệm và trách nhiệm giải trình. Nếu nhân viên được giao phụ trách một công việc, nhiều khả năng họ sẽ hết mình thực hiện công việc đó. Việc này cũng giúp tạo dựng sự tự tin và lòng tự tôn ở họ. Khi để nhân viên tự chịu hoàn toàn trách nhiệm về công việc được giao tức là các nhà lãnh đạo đã biết cách ủy quyền nhiệm vụ. Tuy nhiên, hãy dành thời gian theo dõi sát sao tiến độ và chất lượng công việc đồng thời hỗ trợ họ khi cần. Yếu tố thứ tư là sự phát triển cá nhân và cơ hội thăng tiến. Nếu nhân viên cảm thấy họ có nhiều tiến bộ hoặc học hỏi được những điều mới mẻ và hấp dẫn, họ sẽ có thêm nhiều động lực để nỗ lực hết sức với công việc.

Hai yếu tố tạo động lực hoặc truyền cảm hứng cuối cùng là những yếu tố mà hầu hết mọi người đều nghĩ đến đầu tiên! Tôi đang nói đến tiền bạc và điều kiện làm việc. Hai yếu tố này sẽ tạo động lực cho mọi người, tuy nhiên, trái với hiểu biết thông thường, chúng không phải là những động lực quan trọng nhất.

Ba nhu cầu cảm xúc

Các nhân viên thường có 3 kiểu nhu cầu cảm xúc mà một khi được đáp ứng sẽ khiến họ có động lực và cảm hứng làm việc hơn nữa.

Đầu tiên là nhu cầu sở hữu, để cảm thấy rằng mình là một phần của điều gì đó lớn lao, vượt ra khỏi bản thân họ và đây là thành tố quan trọng, góp phần làm nên tổ chức mẹ, gồm nhiều tổ chức con. Liên tục nhấn mạnh với nhân viên rằng công việc của họ góp phần tạo nên thành công ở mục tiêu của công ty.Kiểu nhu cầu cảm xúc thứ hai là nhu cầu độc lập. Ai cũng muốn được công nhận các phẩm chất và thành tích cá nhân. Hãy đảm bảo bạn sẽ tận dụng mọi cơ hội để khiến nhân viên của mình cảm thấy bản thân họ thật tuyệt vời. Kiểu nhu cầu cảm xúc thứ ba là nhu cầu phụ thuộc lẫn nhau. Đây là nhu cầu khiến mỗi cá nhân cảm thấy họ là một phần của nhóm, làm việc hiệu quả trên tinh thần hợp tác vì mục tiêu chung. Các nhà lãnh đạo xuất sắc nhất sẽ không ngừng tìm cách khiến mối quan hệ giữa các nhân viên luôn hòa hợp và hiệu quả.

Những nhà lãnh đạo có thể đáp ứng cả 3 nhu cầu cảm xúc này sẽ

có được những nhân viên vui vẻ, hăng say làm việc và sẵn sàng đóng góp hết mình vào thành công của công ty.

Nghệ thuật ủy quyền

Ủy quyền là một cách thức quan trọng để truyền cảm hứng và tạo động lực vì nó mang lại cho mọi người cảm thức làm chủ công việc và các mục tiêu của bộ phận hoặc công ty. Dưới đây là những thông tin thiết yếu mà bạn cần biết về ủy quyền.

Trước hết, với tư cách một nhà lãnh đạo, bạn phải chọn đúng người. Ủy quyền công việc cho người không thích hợp, vì bất kỳ lý do gì, chắc chắn sẽ dẫn tới thất bại. Việc làm này sẽ phản tác dụng thay vì tạo động lực cho người đó.

Thứ hai, hãy đối chiếu yêu cầu của công việc với năng lực của người đó. Liệu người đó có đủ kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết để hoàn thành công việc hay không?

Thứ ba, hãy ủy quyền cho đúng việc, đúng người, đúng thời điểm. Hãy tìm cách ủy quyền những nhiệm vụ người khác có khả năng thực hiện được thay bạn để bạn có thể dành thời gian cho những công việc quan trọng hơn.

Thứ tư, hãy giao những việc nhỏ, không quá quan trọng cho các thành viên mới. Việc này sẽ cho họ cơ hội tự tin hơn và phát triển năng lực hoàn thành những công việc lớn hơn.

Thứ năm, ủy quyền thực hiện trọn vẹn công việc. Mọi người sẽ có động lực làm việc khi phải chịu toàn bộ trách nhiệm đối với công việc, thay vì những phần việc không đáng kể.

Thứ sáu, hãy ủy quyền cùng với việc đưa ra những kết quả mong muốn rõ ràng. Hãy giải thích rõ những việc cần thực hiện và xác lập thước đo để đo lường kết quả. Nếu không, bạn sẽ không thể kiểm soát được kết quả của công việc được ủy quyền.

Cuối cùng, hãy ủy quyền bằng phương thức tham dự và thảo luận. Việc tham dự có chừng mực vào quá trình thực hiện công việc luôn tạo ra động lực có ý nghĩa hơn so với việc chỉ đơn thuần giao việc hoặc trách nhiệm cho nhân viên rồi để đó. Hãy mời mọi người đặt câu hỏi và đưa ra đề xuất. Việc này đảm bảo các nhân viên hoàn toàn hiểu rõ công việc.

Khi ủy quyền thực hiện một nhiệm vụ, hãy yêu cầu nhân viên

nhắc lại nhiệm vụ đó. Đây là việc làm bắt buộc để đảm bảo nhân viên hiểu rõ nhiệm vụ được giao. Không nên ủy quyền thực hiện nhiệm vụ cho một nhân viên lơ là, không ghi chép cẩn thận. Khả năng nhân viên hiểu nhầm hướng dẫn của bạn lúc này sẽ rất cao.

Hãy luôn là tấm gương sáng

Có rất nhiều cách để nhà lãnh đạo truyền cảm hứng và tạo động lực cho nhân viên. Một trong số đó là khả năng khơi gợi lòng nhiệt tình. Các nhà lãnh đạo thừa nhận rằng nhân viên của họ có hăng hái với công việc hay không hoàn toàn tùy thuộc vào họ. Khi Frances Hesselbein đảm nhận trọng trách Giám đốc tổ chức Girl Scouts, tổ chức này đang trong gặp khó khăn. Nhưng Hesselbein biết, các tình nguyện viên của tổ chức đang mong đợi một lý do để có động lực và cảm hứng làm việc. "Nhiệm vụ của tôi không phải là tạo ra sự nhiệt tình; mà là giải phóng nó – khai thác năng lượng tuyệt vời, có sẵn trong trái tim và khối óc của mọi người để họ giúp đỡ những người khác," Hesselbein nói. Hesselbein đã tìm được cách khai thác năng lượng đó và cuộc xoay chuyển Girl Scouts đã mang về cho cô Huân chương Tự do. Người lãnh đạo thường khơi gợi lòng nhiệt tình bằng việc biến chính mình trở thành người nhiệt tình. Đó là mối quan hệ trực tiếp giữa nhiệt huyết mà bạn dành cho công việc đang làm với khả năng truyền nhiệt huyết đó đến người khác. Nếu bạn là người tràn đầy nhiệt huyết, đội ngũ nhân viên của bạn cũng vậy. Một cách khác giúp truyền cảm hứng và tạo động lực cho người khác là thông qua cam kết của bản thân bạn. Một trong những đặc trưng ở các nhà lãnh đạo là khả năng cam kết hết mình với công việc. Nói cách khác, mức độ cam kết của bạn sẽ giúp xác định cam kết của những người xung quanh bạn. Mức độ cam kết của bạn sẽ quyết định mức độ chú ý mà cấp trên dành cho bạn. Bởi những người cam kết cao sẽ luôn được coi là có giá trị với tổ chức và sẽ được ưu tiên khi xét duyệt thăng chức. Các chủ điều hành doanh nghiệp cũng thấy rằng mức độ nhiệt tình và cam kết của họ đối với công ty, sản phẩm và dịch vụ chăm sóc khách hàng sẽ là yếu tố chính quyết định liệu họ có trở thành người dẫn đầu ngành hay không.

Ngoài ra, các nhà lãnh đạo còn trao quyền cho nhân viên thông qua hình thức cổ vũ, khích lệ. Nếu nghiền ngẫm các câu chuyện về tài lãnh đạo của George Washington khi ông cổ vũ tinh thần quân sĩ ở thung lũng Forge, hoàng đế Napoleon khi sát cánh cùng

quân sĩ trên trận địa, hay Alexander Đại đế khi đóng quân cùng quân sĩ và nói với họ ông tin tưởng họ thế nào, bạn sẽ thấy khích lệ là một công cụ truyền cảm hứng và tạo động lực mạnh mẽ ra sao. Các nhà lãnh đạo tài năng cũng truyền đi sự tin tưởng và tự tin. Điều tuyệt vời là nếu thật sự đặt niềm tin vào người lãnh đạo và người phụ trách, chúng ta có thể làm được những việc mà chính bản thân chúng ta cũng không ngờ tới. Nếu niềm tin hay sự tự tin giảm sút, động lực hành động cũng yếu dần.

Cuối cùng, các nhà lãnh đạo là những người truyền đi lòng trung thành. Như bạn đã biết, lòng trung thành là thứ keo dính gắn tổ chức lại với nhau. Lòng trung thành là điều kiện thiết yếu và tối quan trọng đối với thành công của bất kỳ tổ chức nào. Các nhà lãnh đạo xuất chúng luôn biết cách khiến nhân viên trở nên trung thành và hết lòng với tổ chức.

Chương 07
Cam kết hết mình vì thắng lợi chung

Các nhà lãnh đạo thu phục nhân tâm bằng cách nào? Điều gì khiến những người bình thường có sự thể hiện xuất sắc, vượt trội hơn hẳn? Tại sao danh hiệu "nhà lãnh đạo" chỉ được trao cho một cá nhân? Câu trả lời cho những câu hỏi này rất đơn giản, đó là bởi một người được đề bạt làm lãnh đạo khi cho mọi người thấy được hình ảnh một cá nhân có năng lực dẫn dắt tổ chức thành công nhất.

Nhiệm vụ chính của nhà lãnh đạo là tìm kiếm chiến thắng. Đó là lý do khi các công ty hoạt động sa sút hoặc khi một đội thua trận, việc đầu tiên người ta làm là thay CEO, hoặc huấn luyện viên hiện tại bằng một người mà họ tin sẽ mang lại chiến thắng sau đó. Năng lực dẫn dắt mọi người đến chiến thắng và thấm nhuần niềm tin rằng họ có thể chiến thắng là yếu tố cốt lõi bảo đảm cho bạn quyền có được uy tín của nhà lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo dốc toàn lực để đảm bảo tổ chức sẽ hoạt động tốt, đi theo đúng đường hướng đã vạch ra bởi điều đó sẽ mang lại chiến thắng. Các nhân viên dưới quyền các nhà lãnh đạo cần phải biết một điều: họ đang đại diện cho những gì tốt đẹp nhất. Chất lượng và dịch vụ có ý nghĩa rất quan trọng. Nhà lãnh đạo là người tin tổ chức họ đang dẫn dắt có thể trở thành tổ chức đầu ngành. Và nhiệm vụ của họ là biến niềm tin đó thành hành động.

Cuối cùng, các nhà lãnh đạo là người luôn trăn trở về thành công. Ý nghĩ của thành công đeo đuổi họ mọi lúc, mọi nơi. Nếu các cá nhân trong tổ chức luôn đau đáu về thành công, bất kể dưới góc độ tăng doanh thu, lợi nhuận, giảm chi phí, hay gia tăng triển

vọng, thành công sẽ đến với họ.

Bài học từ chiến thuật quân sự

Các nhà cầm quân thường chỉ có một mục tiêu là giành chiến thắng. Trong thực tế, có rất nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp tìm thấy cảm hứng và chỉ dẫn từ các nhà lãnh đạo quân sự và các chiến thuật quân sự. Khi viết cuốn sách Victory! (tạm dịch: Chiến thắng!), tôi đã phát hiện ra rằng, các nguyên tắc chiến thuật quân sự có thể dẫn lối tới chiến thắng trong mọi lĩnh vực. Dưới đây là các nguyên tắc đó:

- Nguyên tắc mục tiêu. Các nhà lãnh đạo quân sự hiểu rất rõ mục tiêu của chiến dịch, không có chỗ cho sự mơ hồ và thiếu rõ ràng. Trong kinh doanh, sự rõ ràng và cam kết này cũng là điều rất cần thiết. Mỗi nhân viên của bạn phải hiểu rõ những việc họ cần làm và cam kết hết mình để giành chiến thắng như những người lính trên trận địa.
- Nguyên tắc tấn công. Hoàng đế Napoleon từng nói: "Không thể thắng lớn nếu chỉ phòng thủ." Các nhà lãnh đạo không đi những nước đi an toàn; họ không chờ mọi việc xảy ra. Họ bước ra ngoài và giành quyền kiểm soát tình hình. Họ không liều lĩnh, điên rồ mà xông xáo, tập trung.
- Nguyên tắc số đông. Đây là vấn đề tập trung lực lượng – trong kinh doanh, điều này đồng nghĩa với việc tập hợp nguồn nhân lực tài năng nhất, năng lượng mạnh mẽ nhất và tất cả các nguồn lực khác – nhắm thẳng vào nơi có cơ hội giành chiến thắng cao nhất. Những nhà lãnh đạo có khả năng xoay chuyển thường tái tổ chức hoạt động để tập trung những nhân lực tài năng nhất vào việc thực hiện các mục tiêu có thể đưa công ty thoát khỏi tình thế hiểm nghèo.
- Nguyên tắc điều động. Phần đa chiến thắng trên trận địa là chiến thắng của những nhà chỉ huy giỏi điều quân. Ngoài trận địa, nguyên tắc điều động nằm ở sự sáng tạo và linh hoạt. Ví dụ, đôi khi nó có nghĩa là đi ngược hẳn lại thông lệ để xoay chuyển một tổ chức có nguy cơ thua cuộc trở thành người chiến thắng.
- Nguyên tắc thu thập tin tức. Nhà lãnh đạo cần nắm được tình hình chung. Họ hiểu thông tin là sức mạnh. Hãy thu thập mọi thông tin cần thiết để ra quyết định đúng đắn.
- Nguyên tắc hành động phối hợp. Chiến thắng sẽ xuất hiện khi mọi người trong đội được định hướng bởi mục tiêu và giá trị chung. Mọi người biết những gì người khác đang làm và tại sao họ lại làm vậy. Mọi người tin tưởng rằng toàn đội đều cam kết vì mục tiêu chung.

- Nguyên lý chỉ huy duy nhất. Trong bất kỳ chiến dịch quân sự nào cũng sẽ xuất hiện nhu cầu cần có một nhà lãnh đạo, một người chịu trách nhiệm cao nhất đối với thành công của cả chiến dịch. Điều này cũng đúng với các nỗ lực phi quân sự, đặc biệt là trong những giai đoạn khủng hoảng, khi thời gian có ý nghĩa sống còn. Trong những tình huống như vậy, các nhà lãnh đạo cần xác định rõ rằng họ chính là người đảm trách và ra quyết định.

Chương 08
NGƯỜI LÃNH ĐẠO LÀ MỘT NHÀ GIAO TIẾP

Năng lực giao tiếp là phẩm chất cốt lõi của một người làm lãnh đạo. 85% thành công của người lãnh đạo được quyết định bởi khả năng giao tiếp hiệu quả với người khác. Suy cho cùng, người lãnh đạo là người phải làm việc với tất cả mọi người trong tổ chức – thành công của họ chính là thành công của bạn. Nếu thiếu kỹ năng giao tiếp, bạn sẽ không thể trở thành nhà lãnh đạo.

Giao tiếp là một kỹ năng có thể học được. Nhưng trước hết, bạn phải hiểu 5 mục tiêu giao tiếp:

- Bạn muốn được mọi người yêu mến và nể trọng. Khi đạt được mục tiêu này, mọi người sẽ sẵn sàng lắng nghe bạn hơn.
- Bạn muốn mọi người công nhận giá trị và tầm quan trọng của bạn. Mục tiêu của việc này vẫn chính là khiến mọi người có lý do để lắng nghe bạn.
- Bạn muốn có khả năng thuyết phục người khác chấp nhận quan điểm của bạn. Lãnh đạo ngày nay thiên về việc thuyết phục hơn là đưa ra mệnh lệnh. Bạn phải có khả năng thuyết phục người khác nhìn nhận quan điểm và đồng ý với lập trường của bạn.
- Bạn muốn mọi người thay đổi ý định và hợp tác với bạn. Bạn không thể là một người lãnh đạo thành công nếu bị nhân viên chống đối, hay từ chối thay đổi lập trường và ý kiến. Lãnh đạo phải là tác nhân thay đổi và chìa khóa để thay đổi đó là giao tiếp hiệu quả.
- Bạn muốn tạo được ảnh hưởng hơn nữa đến các mối quan hệ của mình. Lãnh đạo hướng đến quyền lực và sức ảnh hưởng và đó là thứ dễ đạt được nhất khi bạn có thể giao tiếp

hiệu quả.

Hãy rõ ràng

Người lãnh đạo cần nói rõ quan điểm, chiến lược và ước mơ của mình. Bất cứ khi nào thấy một tổ chức hoạt động một cách vô định, bạn sẽ thấy các nhân viên trong tổ chức hiểu biết rất mơ hồ về mục đích của tổ chức. Trái lại, ở một tổ chức thành công, nhân viên ở mọi cấp độ sẽ hiểu rõ tổ chức đang nỗ lực vì điều gì, đang hướng đến đâu và tương lai của tổ chức sẽ như thế nào. Họ cũng biết rõ điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức. Nếu muốn trở thành một nhà lãnh đạo giỏi, hãy học cách bày tỏ quan điểm, ý kiến và mục tiêu của bạn thật rõ ràng với người khác. Và hãy đảm bảo rằng những người mà bạn mong được họ giúp sức phải biết rõ bạn mong đợi họ đóng góp điều gì.

Xác lập kỳ vọng

Các nhân viên ngày nay thường phàn nàn rằng họ không biết công ty kỳ vọng điều gì ở họ. Thật đáng ngạc nhiên trước khối lượng nhân viên được kỳ vọng đóng góp thực hiện các mục tiêu của tổ chức, nhưng lại không biết chắc mình nên làm gì. Những người không hiểu rõ công việc mà họ cần làm thường trở nên tiêu cực và hoài nghi, họ dần mất đi động lực và không còn khả năng đóng góp hết mình cho tổ chức. Ngoài việc nêu rõ những việc cần làm, nhà lãnh đạo cũng phải truyền đạt lý do "tại sao". Nhà lãnh đạo phải đảm bảo mọi người đều biết lý do họ đang làm công việc hiện tại. Mỗi lao động ngày nay cần biết tại sao họ lại đang làm một công việc cụ thể. Nói với một người rằng họ phải hoàn thành công việc hoặc nhiệm vụ này thôi không đủ; bạn cần phải cho họ biết cả lý do. Người đó cần biết công việc sẽ tác động đến bản thân họ như thế nào. Người đó cần biết nó sẽ tác động đến khách hàng và những người khác ra sao. Nietzsche từng nói: "Một người có thể chịu đựng được bất cứ điều gì nếu anh ta biết được đủ lý do."

Qua nhiều năm, tôi đã hình thành được thói quen không bao giờ yêu cầu ai viết hoặc gửi thư cho tôi mà không nói lý do. Tôi thấy rằng khi bạn càng nói rõ cho mọi người biết lý do phải làm việc cần làm, họ càng có động lực, cam kết, trung thành, dốc lòng và tham gia nhiệt tình. Nếu không, khi họ sẽ mơ hồ về lý do thực hiện công việc, dẫn đến sự lãnh đạm và thờ ơ.

Luôn hiện diện

Cách tốt nhất để giao tiếp với người khác là đối mặt trực diện. Nếu để ý, bạn sẽ thấy các vị tướng kiệt xuất và các nhà lãnh đạo tài ba luôn sát cánh cùng binh lính hay nhân viên của họ. Rất hiếm khi bạn thấy họ ngồi một chỗ để chỉ đạo. Thực tế là, để bước lên những bậc cao hơn trong nấc thang quản lý, người lãnh đạo càng phải dành nhiều thời gian để trò chuyện với mọi người. Phương thức quản trị MBWA (managenet by wandering around) — Quản trị dạo vòng quanh, đồng nghĩa với việc bước chân ra khỏi văn phòng, đi quanh và trò chuyện với mọi người về công việc của họ. Hãy luôn hiện diện và dễ tiếp cận, để mọi người có thể tìm đến và chia sẻ với bạn về các vấn đề cũng như những gì đang diễn ra ở phòng ban của họ. Bạn sẽ có được thông tin chuẩn xác và kịp thời hơn khi bước ra ngoài, giao tiếp với nhân viên và khách hàng, thay vì dành hàng giờ, hàng ngày thậm chí hàng tuần ngồi trong văn phòng. Các nhà lãnh đạo tài ba nhất thường dành 50% thời gian ở ngoài văn phòng, thường xuyên xuất hiện trong tầm mắt của nhân viên và trở nên dễ tiếp cận. Sự hiện diện như vậy có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong giao tiếp và thu thập thông tin từ khách hàng. Các nhà lãnh đạo cần dành tối thiểu 25% thời gian với khách hàng – thay vì ngồi sau bàn làm việc hay tập trung vào các con số hoặc dữ liệu thống kê, hãy bước ra ngoài và chăm sóc khách hàng.

Cách đây không lâu, khi những đầu máy video là thiết bị rất được ưa chuộng, có một người đàn ông đã mua một chiếc đầu máy video tại một cửa hàng máy tính và đồ điện tử ở Santa Clara và gặp "nhân viên thu ngân" là một người đang ông Nhật Bản đứng tuổi. Tiếng Anh của ông ta rất tệ. Khi vị khách rời khỏi cửa hàng cùng món đồ mua được, một người bạn đã nói với ông ta: "Này, anh có biết đó là ai không?" "Không," người đàn ông nọ trả lời. "Akio Moria, chủ tịch tập đoàn Sony đấy." Khi đó, Morita đang ở Mỹ, ông đi thực tế tại các cửa hàng và đã đứng bán sản phẩm để thu nhận phản hồi từ khách hàng.

Luôn dùng chiêu thuyết phục bán hàng

Lãnh đạo là những chuyên gia thuyết phục xuất chúng. Họ luôn biết cách khéo léo thuyết phục khách hàng mua sản phẩm hoặc dịch vụ của họ. Họ "bán" tổ chức, ước mơ, mục tiêu và cả các lý do

cho nhân viên. Họ cũng bán cho các nhân viên yêu cầu làm việc thêm giờ, làm việc chăm chỉ hơn, những đóng góp giá trị hơn, tham gia vào ban điều hành và nhận lãnh trách nhiệm cao hơn. Tất cả các nhà lãnh đạo xuất sắc đều có khả năng thuyết phục bán hàng.

Ngoài ra, lãnh đạo còn có khả năng thương thuyết và thỏa hiệp. Họ có năng lực tìm kiếm những giải pháp đôi bên cùng có lợi. Đây là điểm chính yếu trong năng lực lãnh đạo, giúp họ dẫn dắt những người có quan điểm, mong ước và thái độ khác nhau, đồng thời làm hài hòa những quan điểm khác biệt để khiến tất cả cùng nhau hợp tác vì mục tiêu chung của tổ chức.

Chương 09
HỌC HỎI TỪ NGHỊCH CẢNH

Các nhà lãnh đạo không bao giờ dùng từ thất bại. Họ không bao giờ suy nghĩ theo khía cạnh tiêu cực mà chỉ công nhận những bài học quý báu, những kinh nghiệm học tập và những bước lùi tạm thời. Orison Swett Marden, một tác giả khơi gợi nhiều cảm hứng cho độc giả cho hay: "Chẳng có gì mang tên thất bại đối với một người nhận ra sức mạnh của mình, người không bao giờ nản chí; không có từ thất bại dành cho một nỗ lực đầy quyết tâm, cho một ý chí không thể đánh bại. Chẳng có gì là thất bại đối với một người đứng dậy mỗi khi vấp ngã, bền chí chiến đấu khi tất cả những kẻ khác đều đã bỏ cuộc, người dấn bước khi kẻ khác quay lưng sẽ không biết tới từ thất bại." Nhiều năm trước đây, một nhà quản lý trẻ tuổi đã hỏi Thomas J. Watson, người đứng đầu tập đoàn IBM rằng: "Làm sao tôi có thể tiến bước nhanh hơn trong sự nghiệp của mình?" Watson trả lời: "Hãy tăng tốc độ thất bại của anh lên gấp đôi." Nói cách khác, càng thất bại và học hỏi thường xuyên bao nhiêu, bạn càng nhanh chóng có được thành công bấy nhiêu.

Một số nhà lãnh đạo thậm chí còn nói những điều như: "Ta phải thất bại nhanh hơn từ bây giờ nếu muốn thành công trên thương trường." Nói cách khác, ta phải học nhanh hơn nữa. Thay vì chỉ mắc phải vài thất bại trong một năm, hãy trải nghiệm 10 hoặc 20 thất bại và với đầy đủ kiến thức, bạn sẽ có thế thống lĩnh thị trường của mình sớm thôi.

Hướng giải pháp

Các nhà lãnh đạo có thể đối mặt với những bước lùi và các cuộc khủng hoảng bởi họ là những người điều hướng giải pháp. Khi

một vấn đề xuất hiện, họ sẽ nghĩ đến việc làm sao để đối phó với nó thay vì tìm người để trách tội.

Trong cuốn sách Cruch Point (Tạm dịch: Điểm trật gãy), tôi có trình bày một số bước quan trọng mà các nhà lãnh đạo thường sử dụng để ứng phó với một cuộc khủng hoảng hoặc một bước lùi, bất kể vấn đề trong đó nghiêm trọng ra sao:

- Bình tĩnh. Không được lo lắng hay nổi nóng. Tất nhiên, nói bao giờ cũng dễ hơn làm, nhưng các nhà lãnh đạo luôn giữ được sự bình tĩnh và tâm trí thông suốt bởi họ có thể gạt bỏ cảm giác tức giận về điều mà họ không thể thay đổi.
- Tự tin vào năng lực của bản thân. Bạn từng giải quyết những cuộc khủng hoảng trong quá khứ và bạn có thể làm được việc đó một lần nữa.
- Dũng cảm ngẩng cao đầu tiến bước. Đừng để mình bị cản trở vì sự xoay chuyển đột ngột của tình thế. Hãy ngay lập tức thực hiện những hành động cụ thể để giải quyết tình huống.
- Thu thập dữ kiện. Tìm hiểu chính xác chuyện gì đã xảy ra trước khi đưa ra quyết định.
- Nắm quyền kiểm soát. Chịu hoàn toàn trách nhiệm. Tìm người đổ lỗi hay nương vào quá khứ sẽ không giúp giải quyết được vấn đề.
- Cắt lỗ. Hãy bước nhanh ra khỏi một giải pháp không hữu hiệu.
- Kiểm soát khủng hoảng. Nhận lãnh trách nhiệm, lên kế hoạch và tập trung giải quyết vấn đề.
- Giao tiếp liên tục. Không ngừng cập nhật để mọi người nắm được tình hình. Sự thiếu rõ ràng có thể kết hợp với khủng hoảng tạo nên những nguy cơ khôn lường.
- Xác định các trở ngại. Xác định những trở ngại làm giảm tốc độ giải quyết và đối phó với khủng hoảng của bạn.
- Khơi mở khả năng sáng tạo. Xây dựng nhiều giải pháp hết sức có thể.
- Phản công. Đánh giá tình huống, thu thập dữ kiện, sau đó tấn công.
- Nhìn nhận mọi thứ thật đơn giản. Trong tình huống xảy ra khủng hoảng, có thể sẽ có vô số chuyện xảy ra và quá nhiều việc phải làm. Hãy chỉ tập trung vào những việc quan trọng nhất.
- Giữ vững sự chính trực. Bất kể bạn đang phải đối mặt với khủng hoảng hay thách thức nào, bạn sẽ phải giải quyết nó nhưng vẫn luôn giữ vững sự chính trực của mình. Hãy nhớ, tất cả mọi người đang dõi theo bạn.
- Hãy kiên trì cho đến khi thành công. Bất kể quá trình giải

quyết khủng hoảng có thể khó khăn ra sao, hay mất thời gian như thế nào, hãy nhớ đừng bao giờ từ bỏ.

Những người nghệ sĩ có tài tùy cơ ứng biến

Nhiều lãnh đạo vươn lên vị trí đầu tàu bởi sự run rủi của hoàn cảnh. Tôi từng thấy nhiều người trong nhiều năm chỉ đảm nhận những vị trí bình thường, nhưng do biến động hay nghịch cảnh, họ phải nắm giữ ở vị trí dẫn dắt.

Tôi cũng từng gặp những nhà lãnh đạo tài ba trong hoàn cảnh này, nhưng lại trở thành nhà lãnh đạo tệ hại trong hoàn cảnh khác. Một số người là những nhà lãnh đạo tuyệt vời trong hoàn cảnh ổn định, nhưng một số người lại giỏi ứng biến trong những hoàn cảnh biến động.

Đôi khi người lãnh đạo doanh nghiệp phải vào vai một "nghệ sĩ xoay chuyển tình thế". Họ xuất hiện khi công ty gặp nguy cơ sụp đổ vì những vấn đề nghiêm trọng liên quan đến tài chính và những thay đổi trên thị trường. Những nhà lãnh đạo này có khả năng tái tổ chức và đưa công ty quay trở lại đúng hướng, một cách nhanh chóng, trong khi tất cả nỗ lực của ban lãnh đạo hiện tại đều thất bại.

Bởi vậy lãnh đạo là công việc có tính tùy nghi cao, tuy nhiên, "lửa thử vàng, gian nan thử sức" chính nghịch cảnh mới giúp hé lộ về những nhà lãnh đạo xuất sắc. Vì vậy, bất cứ khi nào cảm thấy mình phải đối mặt với một tình huống khó khăn, hãy coi đó như một cơ hội để thể hiện rằng bạn có "thứ phù hợp" – hay nói cách khác, bạn có tố chất phù hợp để chèo lái con thuyền tổ chức vượt qua sóng gió. Hãy thể hiện những gì cần thiết để bộc lộ tố chất lãnh đạo của mình.

Như Epictetus đã viết: "Hoàn cảnh không tạo ra người đàn ông; chúng chỉ khiến anh ta nhận ra người đàn ông trong mình."

Chương 10
XÂY DỰNG ĐỘI QUÂN VÔ ĐỊCH

Khi nói về những nhà lãnh đạo do trui rèn thay vì tài năng bẩm sinh mà thành, một trong những điều mà ta biết rõ đó là phẩm chất hàng đầu đưa một người lên vị trí điều hành dẫn dắt tổ chức là khả năng tập hợp một đội quân vô địch hay một nhóm những người có khả năng phối hợp ăn ý để làm nên những điều tuyệt diệu.

Dưới đây là 8 nguyên tắc then chốt để xây dựng một đội quân chiến thắng.

- Huấn luyện và lãnh đạo rõ ràng. Mọi người biết ai là người ra quyết định. Những nhà lãnh đạo xuất sắc luôn có những người tài giỏi bên cạnh. Bạn có thể xác định phẩm chất của một nhà lãnh đạo thông qua phẩm chất của những người mà nhà lãnh đạo đó chọn để làm việc dưới trướng của mình. Những nhà lãnh đạo mạnh mẽ sẽ chọn những người tài giỏi hơn họ. Ngược lại, những nhà lãnh đạo kém cỏi sẽ tìm cách chọn những người yếu kém hơn.
- Phát triển con người và tập trung đào tạo theo hướng chuyên sâu. Để xây dựng một đội quân chiến thắng, toàn bộ sự tập trung phải dồn vào việc xây dựng, tạo động lực, cổ vũ, đào tạo và tăng cường các kỹ năng cũng như năng lực của nhân viên.
- Chú trọng lập kế hoạch. Nó đồng nghĩa với điều trọng yếu sau: Thu thập các dữ kiện. Trong cuốn sách tuyệt vời về quản trị của Harold Geneen, ông đã viết, mấu chốt là các dữ kiện. Đừng vội hài lòng với các dữ kiện giả định, các dữ kiện mà bạn trông chờ, hay các dữ kiện có thể xảy ra. Hãy đi tìm những dữ kiện thực tế. Theo Geneen, các dữ kiện không biết nói dối và việc bạn có thể lập được một kế hoạch tốt hay không phụ thuộc vào tin tức thu thập được về thị trường.

Nếu bạn nhìn vào một đội quân chiến thắng hay một vị tướng kiệt xuất, bạn sẽ thấy họ giành được những trận thắng lớn nhờ có được thông tin tình báo tốt. Những người ở phe chiến thắng thu thập được thông tin chính xác và đưa nó vào kế hoạch của mình. Thế chiến II có lẽ đã được quyết định bởi khả năng của quân Anh trong việc giải được cơ chế mã hóa của Đức, việc này cho phép quân Anh giải mã được các thông điệp bí mật mà sở chỉ huy và các tướng Đức trao đổi với nhau.

- Ngoài ra, xây dựng kế hoạch rút lui cũng là một điều cần thiết. Một trong những đặc trưng có ở mọi vị tướng vĩ đại là khi bước vào trận chiến, bất kể trong hoàn cảnh nào, họ luôn tự đặt cho mình câu hỏi, họ sẽ làm gì nếu phải rút lui. Trong trận Waterloo, Wellington giữ lại 17.000 quân để dự phòng trong trường hợp thua trận và buộc phải rút lui. Dù suýt thất trận, nhưng ông không triển khai nhóm quân phòng bị này. Nếu triển khai quân, có lẽ Wellington đã dành giành được chiến thắng sớm hơn. Nhưng nói cho cùng, một vị tướng tài năng luôn có kế hoạch phòng bị cho những kết quả xấu nhất có thể xảy ra. Những nhà lãnh đạo lên kế hoạch mà không suy nghĩ về các khả năng có thể xảy ra luôn là người có nguy cơ phạm phải những sai lầm nghiêm trọng trong kinh doanh.
- Phân công có chọn lọc. Là nhà lãnh đạo, bạn sẽ cần thuê tuyển những người giỏi và giao cho họ những nhiệm vụ mà họ có thể đóng góp đáng kể. Nếu họ không đảm nhận tốt vị trí đó, bạn có thể giao cho họ công việc khác và cứ tiếp tục như vậy cho đến khi tìm được vị trí mà họ có thể có những đóng góp giá trị nhất.
- Khả năng loại bỏ những người không đủ năng lực. Nếu những người bạn chọn không thể đóng góp được gì, bạn phải loại bỏ họ. Càng giữ họ bên mình lâu, bạn sẽ càng cảm thấy mình là một nhà lãnh đạo kém cỏi. Không chỉ có vậy, bạn còn vô tình gửi đi tín hiệu cho thấy họ vẫn có thể được tưởng thưởng khi làm việc kém. Tình huống này sẽ triệt tiêu động lực của những người khác và khiến họ đóng góp ít hơn so với khả năng thông thường.
- Truyền thông hiệu quả hơn. Một trong những điểm yếu lớn nhất ở bất kỳ tổ chức nào cũng là truyền thông yếu kém. Không có đủ thông tin trao đổi, cung cấp cho mọi người trong tổ chức một cách linh hoạt. Các đội quân vô địch cần có hoạt động truyền thông cởi mở để khi cần, mọi người có thể nhanh chóng thu được thông tin từ bất kỳ đâu trong tổ chức.

- Hết mình vì sự tuyệt hảo. Cam kết hết mình vì sự tuyệt hảo là điều duy nhất thực sự tạo nên động lực cho mọi người. Việc trở thành người giỏi nhất sẽ kéo họ ra khỏi giường vào mỗi sáng sớm, khiến họ hào hứng và chuyên tâm trong công việc cả ngày. Đó là lý do các nhà lãnh đạo luôn nói về chiến thắng, thành công và mục tiêu trở nên tốt hơn những người khác.

Chương 11
TẬP TRUNG VÀO KẾT QUẢ

Người lãnh đạo là người định hướng kết quả, hơn là định hướng hành động. Chỉ đơn thuần bắt tay vào làm sẽ chẳng ích gì nếu việc bạn làm không dẫn tới một kết quả giá trị. Các nhà lãnh đạo luôn suy nghĩ về kết quả được kỳ vọng của họ.

Việc thu được kết quả sẽ phụ thuộc vào việc bạn không ngừng tự đặt ra cho mình 4 câu hỏi sau:

- Hoạt động giá trị cao của tôi là gì? Trong những việc bạn làm, đâu là những việc góp phần tạo ra giá trị lớn nhất cho công việc và tổ chức? Đó sẽ là những việc mà bạn nên tập trung.
- Các khía cạnh kết quả chính yếu của tôi là gì? Hiếm khi có nhiều hơn 5 hay 7 khía cạnh kết quả chính yếu cho bất kỳ vị trí nào trong tổ chức. Đây là những khía cạnh bạn chắc chắn phải đạt được để có kết quả tốt nhằm làm tròn trách nhiệm của mình. Khi xác định được 4 khía cạnh kết quả chính yếu, bạn phải xác lập các tiêu chuẩn hiệu quả hoạt động cao nhất và đáp ứng các tiêu chuẩn đó: Hãy nhớ rằng những người khác đang dõi theo bạn.
- Đâu là những việc mà tôi (và chỉ tôi) có thể làm và nếu được thực hiện tốt, chúng sẽ tạo nên sự khác biệt thật sự cho công ty? Bạn có những trách nhiệm và nhiệm vụ mà chỉ có bạn phải thực hiện; nếu bạn không làm, chúng không thể được hoàn thành.
- Đâu là cách sử dụng thời gian mang lại giá trị cao nhất cho tôi? Đây là câu hỏi then chốt. Có những nhiệm vụ mà chỉ có bạn mới có thể hoàn thành, nhưng lại có quá nhiều lãnh đạo không hoàn thành trách nhiệm bởi họ bị cuốn vào những trách nhiệm và nhiệm vụ không phải là của mình. Các nhà lãnh đạo xuất sắc nhất biết họ được trả lương để làm việc gì

– và đâu là việc họ không được trả lương để làm.

Xác lập các ưu tiên

Một trong những kỹ năng chính yếu để gặt hái được kết quả là biết cách xác lập các ưu tiên. Việc xác định các hoạt động có giá trị cao thôi không đủ. Các nhà lãnh đạo không ngừng đặt ra các ưu tiên sao cho lúc nào họ cũng chỉ làm những công việc giá trị cao và quan trọng nhất.

Một trong những phương pháp hiệu quả nhất để xác lập mức độ ưu tiên cho công việc là sử dụng phương thức ABCDE. Phương thức này đòi hỏi bạn phải lên một danh sách các công việc, rồi sau đó xét thứ hạng ưu tiên cho chúng. Công việc được loại "A" là công việc quan trọng, đây là công việc bạn phải làm. Nếu không, những hậu quả lớn sẽ xảy ra. Bạn sẽ có ít nhất một công việc loại "A". Trong trường hợp có nhiều hơn một công việc loại A, hãy gắn nhãn các công việc là A-1, A-2, A-3, v.v... Trong đó, A-1 là công việc quan trọng nhất, tiếp theo là A-2. Một công việc loại "B" là việc nên thực hiện và nếu bạn để mặc nó, các hệ quả cũng sẽ xảy ra. Tuy nhiên, những hệ quả này không tồi tệ hay nguy hiểm như khi một công việc loại A không được thực hiện. Đừng bao giờ chuyển sang công việc loại B, khi bạn vẫn còn công việc loại A phải làm. Công việc loại "C" là công việc làm được thì tốt, nhưng chẳng có hệ quả gì xảy ra nếu bạn không làm. Đọc một tạp chí hay một tờ báo có thể thú vị và giúp bạn theo kịp tình hình chính trị hay tin tức thể thao, nhưng nó không phải là nhiệm vụ đóng góp gì cho công việc của bạn. Đừng bao giờ chuyển sang công việc loại C, khi công việc loại B vẫn còn dang dở. Công việc loại "D" là bất kỳ việc gì mà bạn có thể ủy quyền thực hiện cho người khác. Một trong những quy tắc lãnh đạo quan trọng là bạn nên ủy quyền cho người khác thực hiện những công việc có thể ủy quyền. Những việc mà chỉ có bạn mới có thể đảm nhiệm đã chiếm trọn thời giờ của bạn; vì vậy bạn không nên dành thời gian cho những công việc loại "D" nữa. Hãy đặt cho mình câu hỏi: "Đâu là việc mà tôi và chỉ tôi mới có thể làm để tạo nên sự khác biệt to lớn cho công ty?" Nếu một công việc không rơi vào nhóm này, hãy giao việc đó cho người khác. Quy tắc ưu tiên tiếp tục như sau: Không bao giờ chuyển sang công việc loại D, khi vẫn còn công việc loại C chưa

hoàn thành. Công việc loại "E" là công việc cần loại bỏ. Nó thậm chí không nên được nhắc tới. Nó không gây ra hệ quả gì, nhưng cũng không mang lại lợi lộc gì. Có lẽ nó là công việc từng có ý nghĩa quan trọng trong quá khứ, nhưng giờ đã trở nên lỗi thời. Hoặc có lẽ nó là công việc không nên thực hiện chút nào. Đây chính là thời điểm để loại bỏ nó.

Chìa khóa để phương thức ABCDE phát huy tác dụng là không bao giờ làm một công việc có độ ưu tiên thấp hơn khi công việc có mức ưu tiên cao hơn vẫn còn dang dở. Tôi nhấn mạnh nguyên tắc này, bởi nói thì dễ, nhưng hãy nhớ làm thì khó hơn nhiều.

Tập trung toàn bộ nhân lực vào hiệu quả

Song song với việc tập trung vào những kết quả riêng, các nhà lãnh đạo cũng luôn giảng giải để những người khác hiểu rõ các khía cạnh kết quả chính yếu của họ và thúc đẩy họ xác lập mục tiêu ở những nhiệm vụ mang lại giá trị cao. Các nhà lãnh đạo biết rằng khả năng xác lập mối ưu tiên và tập trung vào những khía cạnh có thể tạo ra sự khác biệt chủ yếu là chìa khóa để tạo nên hiệu quả làm việc ở nhân viên, cũng như tổ chức và nhà lãnh đạo.

Nếu bạn đang làm những việc nằm ngoài khía cạnh kết quả chính yếu, thì cho dù bạn làm chúng xuất sắc đến đâu, những kết quả đó cũng vô giá trị. Nhưng nếu làm một hoặc hai nhiệm vụ ưu tiên cao thật tốt, bạn có thể đóng góp những giá trị to lớn và đáng kể cho tổ chức.

Chương 12
KHAO KHÁT DẪN DẮT

Đây chính là khao khát mãnh liệt, là ngọn lửa nhiệt huyết trong lòng người lãnh đạo. Sự tự lực là một trong những điều vô cùng cần thiết cho khát khao này. Điều thú vị là các nhà lãnh đạo thường có tinh thần cá nhân mãnh liệt. Họ có khuynh hướng tự chủ với nhu cầu kiểm soát cao. Họ thích đưa ra những quyết định của riêng mình. Tuy vậy, họ cũng công nhận rằng để có được vị thế có quyền kiểm soát và tự chủ như vậy, trước hết họ phải là những người tuân theo các mệnh lệnh một cách chặt chẽ. Mọi vị tướng vĩ đại đều xuất thân từ những trại tân binh, nỗ lực học cách trở thành người dưới trướng giỏi. Người lãnh đạo thích nắm quyền chỉ huy. Họ muốn nắm quyền kiểm soát và chịu trách nhiệm. Nếu muốn trở thành nhà lãnh đạo, bạn phải có khao khát và sự thôi thúc mạnh mẽ về việc nắm quyền kiểm soát và nhiệm vụ của bạn là chuẩn bị kỹ lưỡng để bản thân đủ khả năng đảm trách các trọng trách lãnh đạo này.

Đảm nhận trọng trách lãnh đạo

Trong bất kỳ tình huống hay ở bất kỳ tổ chức nào, nhà lãnh đạo cũng luôn có 7 trách nhiệm chính. Và những người mong muốn vươn tới vị trí dẫn dắt luôn nỗ lực để trở thành người giỏi nhất trong 7 lĩnh vực sau:

- Trọng trách 1: Xác lập và thực hiện mục tiêu. Các nhà lãnh đạo kiệt xuất xác định rõ những việc cần làm ở mọi khía cạnh có ý nghĩa quan trọng đối với tổ chức và họ có khả năng thực hiện được các mục tiêu này. Trong kinh doanh, điều này có nghĩa là xác lập các mục tiêu tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận tiềm năng, sau đó sử dụng toàn bộ ý định

kinh doanh đó khi lên kế hoạch chiến lược và thị trường để đạt được mục tiêu.

- Trọng trách 2: Đổi mới và marketing. Hãy ngừng làm những việc mà bạn hay tổ chức đang làm. Đó không phải là cách để bạn có được khách hàng mới. Đó không phải là cách bạn đạt được những mục tiêu mà bạn đeo đuổi ở trọng trách đầu tiên. Hãy đổi mới, rồi bán –những gì bạn làm và những gì bạn tạo ra.
- Trọng trách 3: Giải quyết vấn đề và ra quyết định. Bạn có khắc phục được những khó khăn, vượt qua các rào cản trên con đường đi tới thành công và đưa ra những quyết định khó khăn ở vị trí lãnh đạo được hay không, tất cả đều tùy thuộc vào bạn. Mọi mục tiêu không đạt được đều tồn đọng vấn đề chưa được giải quyết. Nếu bạn không đạt được mục tiêu doanh thu, thì chứng tỏ vẫn còn vấn đề đang tồn đọng. Nếu vẫn không hiểu được thị trường của mình, thì chứng tỏ có vấn đề còn chưa được giải quyết.
- Trọng trách 4: Xác lập mục tiêu và tập trung vào những nhiệm vụ chính yếu. Không một nhà lãnh đạo nào có nguồn nhân lực, nguồn vốn hay một nguồn lực bất kỳ nào ở dạng vô hạn. Nhiệm vụ của nhà lãnh đạo chính là biết triển khai các nguồn lực sao cho chúng có thể có đóng góp tốt nhất cho thành công của tổ chức. Trọng trách thứ tư này cũng liên quan đến việc quản lý thời gian. Thời gian là nguồn lực khan hiếm nhất và các nhà lãnh đạo không biết cách phân bổ thời gian chắc chắn sẽ thất bại.
- Trọng trách 5: Hãy là tấm gương cho người khác noi theo. Nhân viên thường quan sát nhà lãnh đạo và bắt chước hành vi cũng như thái độ của họ. Thông qua tính cách, nhân cách và thói quen làm việc của mình, bạn phải tạo ra được tấm gương mà bạn muốn thấy ở người khác.
- Trọng trách 6: Thuyết phục và truyền cảm hứng để lôi kéo người khác. Các nhà lãnh đạo thúc đẩy đội nhóm làm việc, phòng ban, hay tổ chức tin vào tầm nhìn, sứ mệnh và các mục tiêu cụ thể mà họ đặt ra cho tổ chức. Một nhà lãnh đạo không có người dưới quyền thì không phải là nhà lãnh đạo, bất kể anh ta có vị thế ra sao.
- Trọng trách 7: Đạt được kết quả. Các nhà lãnh được kỳ vọng là người thực hiện. Không có lời bào chữa hay lý do nào có thể được chấp nhận cho việc không đạt được kết quả. Trọng trách thứ bảy là trách nhiệm trọng yếu nhất.

Giống như một cầu thủ muốn giữ bóng, người lãnh đạo cũng phải đeo đuổi các trọng trách này. Nhà lãnh đạo muốn nắm giữ trọng

trách; họ muốn chịu trách nhiệm thúc đẩy mọi người trong tổ chức và đạt được những kết quả cần thiết để thành công. Các nhà lãnh đạo thừa nhận, thành công xuất phát từ mối quan hệ hợp tác với mọi người, nhưng trên hết họ muốn là những người ở vị thế chỉ huy.

Luôn sẵn sàng chịu trách nhiệm

Những nhà lãnh đạo biết họ sẽ phải chịu trách nhiệm về kết quả và muốn gánh vác trách nhiệm đó. Họ muốn chịu trách nhiệm cho thành công của tổ chức. Và nếu có điều gì đi chệch hướng, họ sẵn sàng chịu khiển trách. Một nhà lãnh đạo phải là người từ chối chỉ trích, phàn nàn người khác vì bất cứ lý do gì hay tình huống nào. Hãy loại bỏ các cụm từ như "sẽ thế nào nếu" và "giá như" ra khỏi vốn từ vựng của bạn. Hãy tập trung vào những việc bạn muốn làm và nơi bạn muốn đến. Nếu cần sửa đổi điều gì, hãy chịu trách nhiệm về việc đó. Chịu trách nhiệm là lý do khiến các nhà lãnh đạo cảm nhận được quyền uy cá nhân. Họ ý thức được quyền kiểm soát bản thân và cuộc sống. Chịu trách nhiệm mang lại cho họ sự tự tin và năng lượng. Họ cảm thấy có khả năng và quyền lực. Những người đưa ra lý do bao biện, đổ lỗi cho người khác hay phàn nàn thực chất đang từ bỏ quyền uy của mình. Họ khiến bản thân và quyết tâm của mình trở nên suy yếu. Họ thuyết phục bản thân rằng họ không có quyền kiểm soát những gì xảy ra. Các nhà lãnh đạo thì khác, họ tin rằng họ nắm quyền kiểm soát trong tay – nếu không, họ sẽ không thể nắm thế chủ động lãnh đạo hiệu quả thay vì chỉ có thể thụ động và nhẫn nhịn. Ngay cả nhà lãnh đạo của một tập đoàn lớn cũng có quan điểm coi mình ở vị trí làm chủ như vậy. Họ có thái độ của một nghiệp chủ. Và chính thái độ này nhấn mạnh đến tinh thần trách nhiệm và trách nhiệm giải trình của họ.

Bây giờ là lúc thích hợp

Khi có khao khát lãnh đạo, bạn sẽ không để ngoại cảnh cản bước. Đó là lý do những người có ngọn lửa lãnh đạo trong mình không chờ đợi "thời điểm thích hợp". Một số công ty hàng đầu thế giới đã được tạo ra trong những thời điểm kinh tế khó khăn. Walt Disney, Bill Hewlett, David Packard, hay Tom Watson là một số những lãnh đạo khởi dựng tập đoàn trong những thời điểm nền kinh tế nước Mỹ đang trong cơn khủng hoảng tồi tệ nhất. Tất cả các công

ty như FedEx, Hyatt, MTV và Trader Joe's, đều bắt đầu được khởi tạo từ nền kinh tế suy thoái.

Hãy nhớ rằng sẽ không bao giờ có nhiều nhà lãnh đạo hơn mức cần thiết. Thế giới này luôn thiếu những nhà lãnh đạo. Bạn có đam mê trở thành lãnh đạo chứ?

Chương 13
VAI TRÒ CỦA LÒNG TỰ TÔN TRONG LÃNH ĐẠO

Những nhà lãnh đạo lòng tự tôn và sự tự nhận thức tích cực về bản thân cao. Họ đề cao bản thân và luôn có ý thức mình là người quan trọng. Lòng tự tôn đơn giản là sự yêu mến chính mình. Một thành phần quan trọng của lòng tự tôn là sự tự tin. Đó là cảm giác bản thân có năng lực, giỏi việc đang làm và có thể đạt được kết quả cần đạt được trên cương vị một nhà lãnh đạo. Tự tôn là thái độ quan trọng vì cách thức bạn cảm thấy ở bên trong, tức những niềm tin và những quan niệm của bạn về bản thân, sẽ dẫn lối cách bạn thể hiện ra bên ngoài. Steve Rodgers, nguyên Tổng giám đốc của hãng bất động sản Prudential Bache California, từng nói: "Cảm nhận của bạn về bản thân ra sao có liên quan đến cách bạn thể hiện ra bên ngoài với tư cách một cá nhân trong công việc, cũng như tư cách một nhà quản lý của mọi người."

Công việc lãnh đạo đòi hỏi sự điềm tĩnh, rõ ràng, kiên trì, khả năng nhìn nhận thế giới đúng như bản chất đích thực của nó và nhiều phẩm chất khác – những phẩm chất vốn không thể có được nếu nhà lãnh đạo phải chật vật trong mối nghi ngờ bản thân và cảm giác yếu kém.

Nguyên tắc then chốt để nâng cao lòng tự tôn

Lãnh đạo là người hiểu bản thân. Giống như các nữ tư tế Delphi, họ có mức độ tự nhận thức rất cao. Họ dành nhiều thời gian xem xét nội tâm; họ biết điều gì khiến họ quan tâm. Họ biết động cơ của mình là gì và tại sao họ làm việc đang làm. Họ cũng có khả

năng xem xét bản thân một cách khách quan, thay vì để quá nhiều tình cảm xen vào. Nói cách khác, họ có cái tôi thấp, nhưng sự kiêu hãnh cao. Bởi hiểu bản thân, nên họ không nhận những công việc, nhiệm vụ hay trọng trách mà họ không có khả năng thực hiện một cách xuất sắc. Họ biết rằng tất cả những việc họ làm đều góp phần tạo dựng nên hình ảnh của họ trong vai trò là nhà lãnh đạo, vì vậy họ chỉ đảm nhận những việc họ có thể làm tốt mà thôi. Họ tập trung vào những điểm mạnh độc đáo của bản thân và đặt ra câu hỏi: "Đây có phải là việc mà tôi có thể vượt trội hơn mọi người và có phẩm chất cũng như khả năng để thực hiện xuất sắc không?" Và nếu không thể thực hiện xuất sắc, họ sẽ rút lui. Họ luôn tìm kiếm những kết quả tốt hơn, chứ không phải những kết quả trung bình. Họ đánh giá bản thân một cách trung thực. Họ không ngạo mạn, tự kiêu hoặc hão huyền hay thích khoác lác. Họ có khả năng xem xét bản thân và đặt ra câu hỏi: "Việc này có hợp với tôi không? Đây có phải là bước đi phù hợp với tôi ở thời điểm này không?"

Bạn đối xử với người khác ra sao?

Các nhà lãnh đạo có lòng tự tôn cao là những người không chút phòng thủ. Họ vững tâm đủ để có thể học hỏi từ những sai lầm và sẵn sàng đối mặt với những bước lùi. Một người không phải là nhà lãnh đạo sẽ không có sức mạnh nội tại để khắc phục sai lầm hay đối mặt với nghịch cảnh.

Họ cũng sẽ không có lòng tự tôn để thừa nhận mình có cả điểm yếu song song với điểm mạnh. Nhà lãnh đạo thừa nhận những lĩnh vực thế mạnh của mình, nhưng cũng xác định được các điểm yếu và khắc phục chúng. Việc ca thán về điểm yếu khác hoàn toàn với việc đối mặt với chúng một cách điềm tĩnh và thành thực. Sự khác biệt đó xuất phát từ lòng tự tôn. Nhà lãnh đạo thừa nhận họ không phải là người hoàn hảo, nhưng họ biết mình có năng lực và kỹ năng.

Một biểu hiện cho thấy người có lòng tự tôn thấp đó là cách đối xử của người đó đối với người khác. Những người có lòng tự tôn thấp thường cố gắng bù đắp cho bản thân bằng việc đối xử tàn tệ với người khác chỉ để khiến bản thân cảm thấy khá hơn. Những nhà lãnh đạo hiệu quả đối xử công bằng với tất cả mọi người, bất kể đó là người yếu hay kẻ mạnh. Richard Branson, nhà sáng lập của tập đoàn Virgin Group, từng cải trang thành một người lái xe limo

trong bộ phim truyền hình dựa trên chương trình The Apprentice (Người tập sự). Sau đó, những thí sinh tham gia chương trình đối xử tệ với ông đều bị loại. Bởi họ không có được những phẩm chất cần thiết để trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả.

Tin vào bản thân

Lòng tự tôn xuất phát từ việc làm tốt việc đang làm. Nhà lãnh đạo dốc sức để có được hiệu quả xuất sắc. Họ sẽ không bằng lòng với mọi điều từ bản thân hay những người khác. Họ muốn có mặt trong top 10 người dẫn đầu trong lĩnh vực của họ. Đạt được hiệu quả hoạt động cao là cách giúp những người có lòng tự tôn chưa cao thoát khỏi cái bẫy của trạng thái này. Việc này bắt đầu bằng việc nhận ra rằng bất cứ điều gì cũng có thể xảy ra. Tôi có nền tảng xuất thân kém với rất ít cơ hội và vì nền tảng xuất thân này, lòng tự tôn của tôi rất thấp, điều đó đã kiềm chân tôi. Dù làm tốt việc gì, tôi cũng từ chối nhận công về mình và cho rằng đó là do may mắn hoặc trùng hợp ngẫu nhiên. Cho đến năm 28 tuổi, tôi mới vỡ lẽ ra một điều. Chính điều này đã thay đổi cuộc đời tôi. Tôi hiểu rằng những người trong top 10 dẫn đầu ngành phải khởi đầu từ đâu đó và thường nằm ở nhóm 10% dưới cùng. Tất cả những người đang thực hiện xuất sắc mọi việc hôm nay đều từng có lúc yếu kém. Từ đó, tôi bắt đầu nhận lấy trách nhiệm phát triển bản thân. Tôi nhận ra rằng cuộc sống giống như việc xếp hàng đợi ăn tiệc buffet tự phục vụ và việc đứng dậy, nhận lấy trách nhiệm và "phục vụ" mình hoàn toàn tùy thuộc ở tôi. Có 2 bước cần thiết để tới được đầu hàng. Thứ nhất, đứng vào hàng và thứ hai, theo sát hàng. Đứng vào hàng có nghĩa là đưa ra quyết định cải thiện bản thân, mỗi ngày, nỗ lực hướng tới mục tiêu. Theo sát hàng có nghĩa là không từ bỏ, không cải thiện bản thân bằng những nỗ lực ngắn hạn, rồi sau đó quay trở lại xem tivi và trở thành kẻ thua cuộc. Khi Bob Silver dự hội thảo chuyên đề của tôi ở Chicago, anh đã ly dị hai lần, bị thừa cân, thất nghiệp và chìm sâu trong nợ nần. Anh tin rằng tất cả các vấn đề của mình đều là do người khác hoặc số phận gây ra. Cuộc sống không công bằng. Anh tới buổi hội thảo theo sự nài nỉ của một người bạn, nhưng không lấy làm vui vẻ gì vì anh hoàn toàn không tin vào "việc tạo động lực". Nhưng khi tôi nói rằng tự nhiên luôn công bằng và rằng anh là con người như

anh hiện tại là do bản thân anh chứ không phải do điều gì khác, Bob Silver đột nhiên nhận ra chính anh, chứ không phải cuộc đời anh, mới là vấn đề. Anh đã giới hạn bản thân vì quan điểm sống của chính mình, vì anh chỉ tập trung vào những gì anh không có, thay vì những gì anh nắm giữ. Từ đó trở đi, anh quyết định thay đổi cuộc đời và trong vòng một năm, anh đi làm trở lại, được thăng chức hai lần, anh giảm khoảng 30 kg và có thêm một cuộc hôn nhân nữa trong hạnh phúc. Lòng tự tôn cao có thể xoay chuyển cuộc đời bạn. Lòng tự tôn cao đồng nghĩa với việc tin vào bản thân. Nó sẽ giúp bạn kiên trì và tập trung để "theo sát hàng".

Chương 14
LÃNH ĐẠO BẰNG VIỆC LÀM GƯƠNG

Khi bạn là một nhà lãnh đạo, mọi người sẽ dõi theo những gì bạn nói và làm. Hành động của bạn sẽ là kim chỉ nam dẫn lối cho hành vi của các thành viên trong đội, hoặc nhân viên trong tổ chức. Bạn tạo nên một tấm gương và họ sẽ noi theo. Albert Schweitzer từng nói: "Bạn phải chỉ dẫn bằng tấm gương, vì người ta sẽ chẳng học ở đâu khác." Trong tác phẩm của mình, Marshall Goldsmith, một trong những nhà huấn luyện điều hành quản trị hàng đầu thế giới, đã chỉ ra rằng sự thay đổi một đặc điểm hành vi đơn lẻ ở người lãnh đạo cũng có tác động sâu sắc đến hành vi của nhiều nhân viên. Ta hãy cùng xem xét một số đặc điểm và nét tính cách mà mọi người sẽ chú ý quan sát ở một lãnh đạo và làm theo.

Không bao giờ lừa dối

Không bao giờ nói dối hay lừa phỉnh, đi tắt hay lợi dụng vị thế và luôn chịu trách nhiệm cho hành động của mình. Khi bạn ở vị trí nắm giữ quyền lực, việc đổ lỗi cho người khác vì kết quả hoạt động kém rất dễ dàng. Không ai có thể tranh cãi với bạn vì mọi người đều muốn giữ việc. Nhưng bằng việc quan sát hành vi của bạn, họ không còn cảm thấy bản thân cần hành động chính trực nữa. Bê bối đã đốn ngã một công ty như Enron bởi ban lãnh đạo công ty đã tạo ra một văn hóa dối gạt, ăn sâu tới mọi cấp. Câu "Nhà dột từ nóc dột xuống" ám chỉ điều này. Nếu bạn không phải là tấm gương nhân cách và sự chính trực, rất có thể bạn đang gieo mầm hủy hoại công ty. Ngược lại, nếu bạn không bao giờ gây ảnh hưởng đến sự chính trực của mình, nhân viên và các nhà lãnh đạo khác trong tổ chức sẽ nỗ lực dấn bước để theo kịp bạn.

Có thái độ đúng đắn

Các nhà lãnh đạo thường có thái độ tích cực và lạc quan. Họ tin tưởng mạnh mẽ vào bản thân và tổ chức và không để các bước lùi hay các rào cản hạ gục mình. Phải đầu tư thời gian để có thể hình thành nên thái độ vượt lên trên nghịch cảnh và một trong những cách tốt nhất để giúp mọi người khắc phục bất cứ vấn đề hay rào cản nào mà họ gặp phải trong công việc là bắt chước tinh thần lạc quan của bạn. Bằng việc theo dõi cách bạn đối phó với nghịch cảnh, họ sẽ tìm thấy sức mạnh chống trả cho riêng mình.

Trong cuốn sách ăn khách Learned Optimism, giáo sư trường Đại học Pennsylvania, Martin Seligman, đã sử dụng kết quả từ 350.000 cuộc phỏng vấn để chứng minh rằng những người thành công lạc quan hơn nhiều so với những người có kết quả hoạt động bình thường hoặc không thành công. Ông thấy rằng tinh thần lạc quan là đặc điểm quyết định ở những người thành công, hơn bất kỳ một nét tính cách hay đặc điểm hành vi nào khác. Thái độ lạc quan quan trọng bởi nó tập trung suy nghĩ của bạn vào những việc có thể được thực hiện trong tương lai nhằm khiến mọi việc trở nên tốt và khả quan hơn, thay vì tập trung vào những việc trong quá khứ khiến mọi việc tồi tệ đi.

Ngay cả nếu, thẳm sâu trong tâm khảm, bạn vẫn đầy mối nghi ngại hay không chắc chắn, chúng cũng cần phải được giấu kín trước những người đang noi theo gương của bạn. Không có gì gây mất tinh thần hơn là khi nhìn thấy người lãnh đạo nghi ngờ bản thân. Do vậy, những nhà lãnh đạo xuất sắc là những người tuyệt đối không bao giờ chia sẻ những cảm giác bất ổn của mình với người khác. Sự nghi ngờ bản thân ở người lãnh đạo sẽ không chỉ làm tổn hại đến tinh thần làm việc, mà còn làm dấy lên trong mọi người câu hỏi về việc liệu họ có hết mình vì công việc không. Khi năng lực lãnh đạo bị nghi vấn, bạn sẽ mất đi sự tin tưởng ở mọi người và sẽ trở thành một nhà lãnh đạo kém hiệu quả. Đó là lý do lãnh đạo bằng việc làm gương lại cần thiết đối với thành công của bạn trên cương vị một nhà lãnh đạo.

Tôn trọng người khác

Một thành tố thái độ khác là cách nhà lãnh đạo đối xử với những người khác. Mọi người biết bạn đối đãi với họ ra sao và nhìn thấy bạn đối đãi với đồng nghiệp, cấp trên và thậm chí cả khách hàng và đối tác của tổ chức như thế nào, từ đó họ sẽ noi gương bạn. Các

nhà lãnh đạo biết nếu họ hành xử lỗ mãng với một khách hàng, nhân viên của họ cũng sẽ có thái độ tương tự với khách hàng và công việc kinh doanh của họ sẽ gặp tai tiếng. Các nhà lãnh đạo biết nếu họ không tôn trọng và lịch sự với các nhà quản lý, các nhà quản lý cũng sẽ đối xử như vậy với thuộc cấp và sẽ mang tiếng đối xử tệ bạc với nhân viên, điều này sẽ khiến người tài rời bỏ công ty. Các nhà lãnh đạo cũng biết, nếu họ hành xử như một người thiếu chính kiến với cấp trên, họ sẽ thấy bao quanh mình cùng đều là những người ba phải. Thay vì những cộng sự trung thực, những người này sẽ chẳng giúp ích được gì cho họ trên con đường đưa tổ chức đi tới thành công.

Cách thức bạn đối đãi với mọi người định hình phong thái của bạn trong đội và trong tổ chức. Với tư cách nhà lãnh đạo, việc thiết lập phong thái đúng đắn hoàn toàn tùy thuộc ở bạn.

Làm theo hành vi tốt trong công việc

Một điều khác mà bạn phải xác lập để làm gương là thói quen làm việc. Các nhà lãnh đạo xuất sắc nhất luôn làm việc chăm chỉ và bền bỉ, vì vậy hành vi này khơi gợi cảm hứng làm việc tương tự ở các nhân viên. Những nhà lãnh đạo lợi dụng vị thế của mình để đi làm đúng giờ, hay những người thường xuyên bị bắt gặp chuyện trò quá nhiều với các nhà quản lý hoặc nhân viên sẽ thấy rằng năng suất làm việc của đội, phòng ban hay tổ chức của mình ngày càng sa sút.

Lãnh đạo là những hình mẫu tuyệt vời. Họ nỗ lực để không ngừng tạo ra một tấm gương tốt về hành vi và lối ứng xử. Họ nhận thức được rằng người khác đang quan sát họ và nhận ra ảnh hưởng của họ tác động đến tinh thần làm việc cũng như cách hành xử của nhân viên. Hãy nhớ: Tướng tài thì không có lính kém. Đó là lý do điều quan trọng là bạn phải đặt ra cho mình câu hỏi: “Công ty tôi sẽ trở thành kiểu công ty như thế nào nếu mọi người ở đó đều giống như tôi?”

Chương 15

NHÀ LÃNH ĐẠO TỰ TẠO ĐỘNG LỰC CHO BẢN THÂN

Nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm tự thúc đẩy, tạo động lực cho bản thân. Họ thực hiện được trọng trách này thông qua ba phương thức. Một trong số đó là tầm nhìn. Hầu hết các nhà lãnh đạo thực thụ, đặc biệt là những nhà lãnh đạo chuyển đổi, những người có khả năng tạo ra tương lai, là những người nhiều ước mộng. Họ mơ về một tương lai và những khả năng chưa ai từng nghĩ đến. Đôi khi một nhà lãnh đạo đích thực có thể nhìn thấy tương lai một cách sáng rõ trong khi những người quanh họ hoàn toàn không thể hình dung ra. Khi đó, nhà lãnh đạo này sẽ tiến lên và thông qua việc lập kế hoạch, quản lý cũng như tổ chức, họ sẽ biến những ước mơ của mình thành hiện thực. Khi đào tạo và đưa ra những bài tập lập kế hoạch ở các tập đoàn, tôi đã đề nghị các nhà lãnh đạo có mặt ở đó hình dung ra tương lai trong 5 năm tới của công ty họ. Khi mọi người vạch ra những đặc điểm và thuộc tính lý tưởng về công ty, tôi đặt ra câu hỏi: "Kế hoạch này có khả thi không?" Từng nhà điều hành gật đầu quả quyết: "Có, nó khả thi. Có thể một năm thì không, nhưng 5 năm thì có." Sau đó, chúng tôi thảo luận về những đường hướng để đạt đến vị thế lý tưởng đó trong vòng 5 năm. Khi có được tầm nhìn rõ ràng về những điều bạn muốn, câu hỏi tiếp theo luôn là "Bằng cách nào?" Bạn có thể thực hành bài tập tương tự đối với cuộc sống của bản thân. Hãy hình dung rằng bạn không bị ràng buộc bởi giới hạn nào – tiền bạc, nền tảng giáo dục, kinh nghiệm, mối quan hệ, hay

bất kỳ điều gì. Hãy hình dung ra cuộc sống lý tưởng của bạn trong 5 năm tới. Bạn đang làm gì? Cuộc sống của bạn ra sao? Khi bạn đã có được các chi tiết về giấc mơ của mình, bước tiếp theo là biến nó thành hiện thực. Hãy nghĩ đến những điều mà bạn phải bắt đầu thực hiện ngay hôm nay để đạt được "ước mộng 5 năm" đó.

Bậc thầy vĩ đại về quản trị, Peter Drucker, từng viết: "Chúng ta thường đánh giá quá cao những gì chúng ta có thể làm trong một năm, nhưng lại đánh giá quá thấp những gì có thể xảy ra với mình trong 5 năm tới."

Xác lập mục tiêu và thực hiện cam kết

Thứ hai, nhà lãnh đạo thúc đẩy bản thân không ngừng qua việc xác lập cho mình những mục tiêu cao hơn. Chúng ta biết rằng khi mục tiêu ngày càng được đẩy lên cao và nếu ta không ngừng nỗ lực cũng như đảm bảo sẽ cố gắng hết sức mình, ta sẽ luôn giữ được động lực.

Và cuối cùng, các nhà lãnh đạo thúc đẩy bản thân bằng cách có được cam kết từ người khác. Các nhà lãnh đạo thấy rằng, khi nhân viên cam kết với giấc mơ này, họ sẽ hăng hái và chuyên tâm hơn. Các nhân viên của hãng kinh doanh trực tuyến Zappos.com cam kết thực hiện giấc mơ của giám đốc Tony Hsieh: Xây dựng trải nghiệm dịch vụ khách hàng tuyệt vời nhất. Làm sao Hsieh biết được điều này? Bởi cuối mỗi khóa đào tạo dịch vụ chăm sóc khách hàng, các nhân viên mới của Zappos lại được trao cho một tấm séc trị giá 2.000 đô-la với đề nghị nghỉ việc. Đề nghị này nghe có vẻ lạ lùng, nhưng kỳ thực, mục đích của nó rất đơn giản: Làm sao để đảm bảo rằng những nhân viên ở lại là những người thật sự muốn gắn bó và cam kết hết lòng thực hiện lý tưởng của công ty. Một tỷ lệ nhỏ nhân viên sẽ cầm số tiền và bỏ việc. điều này cũng chẳng vấn đề gì vì có thể họ chẳng bao giờ cam kết hết lòng như những người từ chối món tiền dễ có đó để đổi lấy cơ hội làm việc cho Zappos.

Làm việc chăm chỉ

Thành công không đến một cách dễ dàng. Các nhà lãnh đạo tự tạo cho mình động lực làm những việc cần làm để thực hiện ước mơ của bản thân. Và do đó:

- Lãnh đạo làm việc chăm chỉ hơn. Nơi làm việc không phải là chốn giao lưu. Đó cũng không phải là chỗ để lang thang lướt

Internet. Các nhà lãnh đạo không lãng phí thời gian khi ngồi vào bàn làm việc.
- Lãnh đạo làm việc nhanh hơn. Họ luôn tìm cách gia tăng tốc độ. Họ không bao giờ hài lòng với tốc độ hiện có. Họ muốn làm nhiều việc hơn với tốc độ nhanh hơn nữa.
- Lãnh đạo làm việc bền bỉ hơn. Đa phần các nhà lãnh đạo là những người đầu tiên xuất hiện ở văn phòng. Họ cũng thường là những người cuối cùng tan sở. Những giờ làm việc thêm mỗi tuần như thế tạo nên sự khác biệt to lớn cho năng suất của họ.

Các nhà lãnh đạo là những người "đứng mũi chịu sào". Họ không thể dựa vào người khác, lấy người khác làm động lực cho mình; họ phải tự tạo động lực cho bản thân. Tất nhiên, trở thành lãnh đạo tự bản thân việc này đã là một trải nghiệm có tác dụng truyền động lực.

Chương 16
PHÁT TRIỂN PHẨM CHẤT LÃNH ĐẠO

Nhà lãnh đạo không bao giờ ngừng phát triển và trưởng thành. Thực tế trong một nghiên cứu mở rộng nổi bật về giới lãnh đạo được thực hiện trong vài thập niên trở lại đây, người ta thấy rằng các nhà lãnh đạo đích thực có năng lực phát triển và trưởng thành, cũng như giữ cho bản thân không rơi vào vùng an toàn. Họ là những người học tập suốt đời.

Đọc và nghiên cứu

Chìa khóa để phát triển phẩm chất lãnh đạo là đọc, nghiên cứu và tham gia các khóa học. Mọi nhà lãnh đạo đều là những người ham đọc. Mặc dù bận rộn với công việc, nhưng họ không bao giờ ngừng tiếp nhận thông tin mới. Họ không bao giờ ngừng đọc sách báo kinh doanh, tham dự các hội thảo, tham gia các cuộc thảo luận và tìm hiểu những gì đang diễn ra. George Washington sinh ra trong một gia đình trung lưu, không có nhiều lợi thế, nhưng cuối cùng ông đã trở thành Tổng Tư lệnh của quân đội Mỹ và là Tổng thống đầu tiên của Hợp Chủng Quốc Hoa Kỳ. Trong suốt giai đoạn rối ren của quá trình thành lập quốc, Washington nổi tiếng là người luôn khoan dung và chính xác trong hành vi và lối ứng xử. Tuy nhiên, rất ít người biết có một cuốn sách mà ông đọc khi còn niên thiếu đã dẫn hướng cho lối hành xử của ông trong suốt cuộc đời sau này. Cuốn sách đó có tựa đề The Rules of Civility and Decent Behavior in Company and Conversation (tạm dịch: Các quy tắc cư xử bặt thiệp và có hành vi đúng đắn trong công ty và giao tiếp). Washington đã viết lại 110 quy tắc của cuốn sách này vào sổ tay

cá nhân và luôn mang theo nó bên mình.

Nhiều nhà lãnh đạo đọc tự truyện và tiểu sử của các nhà lãnh đạo khác bởi họ muốn tìm kiếm những hình mẫu đóng vai trò là tấm gương cho họ trong cuộc sống. David McClelland của Đại học Harvard đã nghiên cứu ảnh hưởng của các hình mẫu lên việc định hình tính cách và nhân cách ở những người trẻ tuổi. Như ông đã giải thích trong cuốn sách The Achieving Society (tạm dịch: Xã hội thành tựu), những người được tôn xưng là hình mẫu trong suốt thời tuổi trẻ của một người sẽ có tác động lớn lao đến tính cách của người đó trong suốt quãng đời còn lại. Song, những người trở thành các nhà lãnh đạo vĩ đại vượt xa khỏi hình mẫu hiện tại của xã hội, họ tìm kiếm những nhà lãnh đạo tốt nhất trong lịch sử thông qua việc đọc và nghiền ngẫm nghiên cứu.

Xây dựng những phẩm chất còn thiếu sót

Con người sinh ra với những phẩm chất lãnh đạo, nhưng không đầy đủ. Hầu hết các nhà lãnh đạo kiệt xuất trở nên vĩ đại vì họ xác định được những phẩm chất lãnh đạo mà mình còn thiếu và sau đó chủ động tích lũy những kỹ năng này.

Benjamin Franklin, một trong những công thần khai quốc của nước Mỹ, cũng nỗ lực phát triển những phẩm chất mà ông cho là mình sẽ cần đến ở cương vị lãnh đạo. Franklin biết ông là người cục cằn, thích tranh cãi và cư xử kém. Với những tính cách này, ông khó có thể thành công. Vì vậy, ông chú tâm thay đổi tích cách của mình. Ông đã viết ra một danh sách 13 phẩm chất mà ông tin rằng mình cần phải có. Và sau đó, ông bắt đầu học cách hành động theo những phẩm chất đó. Mỗi tuần, ông sẽ chọn ra một phẩm chất để tập trung vào, như sự bao dung hay sự im lặng. Tuy nhiên, cũng như Washington, Franklin biết, người ta không thể có được các phẩm chất lãnh đạo chỉ trong một thời gian quá ngắn. Franklin tiếp tục học hỏi các phẩm chất, đặc biệt là tập trung vào một phẩm chất cụ thể trong giai đoạn kéo dài hai tuần, sau đó ba tuần, rồi một tháng. Franklin từng là người cục cằn và khó tính đã trở thành một trong những chính trị gia có ảnh hưởng nhất đại diện cho nước Mỹ thuở khai sinh. Thời kỳ ông làm ngoại giao ở Paris có ý nghĩa tối quan trọng, giúp Mỹ thu nạp được các đồng minh quốc tế cần thiết để đánh bại một đất nước hùng mạnh như Anh Quốc. Và tất cả đều bắt đầu bằng việc cố gắng đạt được 13 phẩm chất.

Khi bạn nỗ lực để bản thân trở nên hoàn thiện hơn, hãy nhớ 3 quy tắc sau đây:

- Nguồn gốc xuất thân của bạn không quan trọng. Điều quan trọng là bạn đang hành trình đến đích nào. Đừng lo lắng về những cơ hội mà bạn đã để lỡ trong quá khứ hay những sai lầm mà bạn có thể đã mắc phải vì một điểm yếu nào đó. Tất cả chỉ là quá khứ. Tương lai mới quan trọng. Chỉ vì trước đây bạn không phải là nhà lãnh đạo không có nghĩa là sau này bạn không thể trở thành người chèo lái tổ chức.
- Nếu muốn cuộc sống của mình trở nên tốt đẹp hơn, bạn phải trở nên giỏi giang hơn. Đó là thông điệp của chương này. Nếu muốn là một nhà lãnh đạo, bạn cần phát triển các phẩm chất lãnh đạo.
- Bạn có thể học bất kỳ điều gì bạn muốn. Bạn có thể trở thành bất kỳ điều gì bạn muốn. Các nhà lãnh đạo như Benjamin Franklin biết họ muốn trở thành người như thế nào và họ đã bắt tay biến mong ước đó trở thành sự thật ra sao.

Trở thành nhà lãnh đạo tài năng hơn

Lãnh đạo luôn tìm cách cải thiện bản thân. Thông qua 4 bước cơ bản sau, bạn có thể cải thiện các kỹ năng và phẩm chất lãnh đạo của mình:

- Tăng cường làm những việc nhất định. Tăng cường thực hiện thêm những việc có giá trị lớn lao với bạn và có ý nghĩa quan trọng đối với việc đạt được các mục tiêu trong vai trò lãnh đạo.
- Hạn chế làm những việc nhất định. Đồng thời, bạn phải quyết định cắt giảm thời gian dành cho những hoạt động cản trở bạn trở thành một nhà lãnh đạo thành công.
- Hãy bắt đầu làm những việc cần thiết mà bạn chưa làm. Bạn cần những kỹ năng, năng lực hay kiến thức nào để trở thành nhà lãnh đạo thành công? Hãy xác định chúng và sau đó tích lũy hoặc học hỏi để có được chúng.
- Ngừng hoàn toàn những việc nhất định. Có thể có những hoạt động không còn liên quan đến mục tiêu của bạn trên cương vị nhà lãnh đạo. Hãy lùi lại và đánh giá tất cả các hoạt động của bạn xét theo mục tiêu mà bạn đang cố gắng thực hiện. Bạn có thể thấy rằng những gì từng có ý nghĩa quan trọng sẽ không còn quan trọng nữa và bạn không nên để chúng tiếp tục chiếm thời gian của bạn.

Chương 17
SỨC MẠNH TỪ SỰ HỢP TÁC

Các nhà lãnh đạo nhận ra rằng họ không thể tự mình làm tất cả, vì vậy họ luôn chú ý thu nạp thêm những người có năng lực, có thể giúp họ đạt được mục tiêu. Các nhà lãnh đạo thừa nhận rằng hạn chế lớn nhất trong bất kỳ nỗ lực nào trong xã hội là người tài giỏi. Vì vậy, các nhà lãnh đạo luôn tìm kiếm những người tài năng, bằng nhiều cách. Tìm kiếm lời khuyên từ người khác. Một trong những quy tắc quan trọng nhất tôi từng nghe nói đến là bạn cần hỏi đường để đến với thành công. Hãy nhờ người khác giúp đỡ khi cần. Hãy hỏi xin lời khuyên, sự tư vấn. Đừng bao giờ giả định rằng bạn biết tất cả mọi điều hay có thể cố gắng học hỏi mọi thứ từ đầu. Như người ta vẫn thường nói, con người chẳng thể có đủ thời gian để phạm mọi sai lầm. Vì vậy, hãy hỏi người khác và học hỏi từ họ. Hãy bù đắp điểm yếu của bản thân. Tỉnh táo nhận thức rõ các điểm yếu của mình và tìm cách khắc phục chúng. Thực tế là nếu bạn có thể khắc phục các điểm yếu và phát triển điểm mạnh, nhiều khả năng bạn sẽ trở thành một nhà lãnh đạo xuất sắc.

Tất cả các nhà lãnh đạo đều có những thế mạnh, điểm yếu khác nhau. Những người lãnh đạo giỏi là những người có khả năng tìm ra người có thể bù đắp cho điểm yếu của họ; bằng cách đó họ có thể tập trung phát triển điểm mạnh của bản thân lên một tầm cao mới. Đừng lo ngại rằng mình yếu kém ở một mặt nào đó vì việc đó không quan trọng, miễn là bạn có bên mình những người tài năng, có thể giúp bạn đạt được các mục tiêu.

Các bước đi đến hợp tác

Sau đây là 3 bước quan trọng để phát huy sức mạnh từ sự hợp tác.

Trước hết, hãy xác định những người chủ chốt có thể giúp bạn, bất kể họ đang làm việc với bạn, hay làm việc ở tổ chức tương tự. Hãy tìm ra những người này và nghĩ cách để có thể liên kết bản thân với họ. Một trong những cách hay nhất và có hiệu quả nhất để lôi kéo mọi người giúp đỡ bạn là giúp đỡ họ.

Thứ hai, hãy dành thời gian phát triển các mối quan hệ với những người chủ chốt này. Mọi thứ trong cuộc sống ngày nay đều liên quan đến các mối quan hệ. Thành công của bạn trong cuộc sống sẽ được quyết định bởi chất lượng và số lượng mối quan hệ tốt đẹp mà bạn có thể hình thành với những người tài năng khác.

Cuối cùng, hãy nỗ lực bảo tồn và củng cố những mối quan hệ giá trị này. Ở vị trí thích hợp, vào đúng thời điểm, sự trợ lực từ những người mà bạn đã có quan hệ trong nhiều năm có thể rút ngắn cho bạn 5 năm lao tâm khổ tứ.

Nhóm cố vấn

Thành lập các nhóm cố vấn là điều bạn thực sự nên làm. Ở San Diego, chúng tôi đã thành lập một nhóm cố vấn nghiệp chủ, trong đó, các nghiệp chủ thành công thường xuyên gặp gỡ để thảo luận về các ý tưởng kinh doanh mới và nhận phản hồi cũng như lời khuyên cho các vấn đề hoặc thắc mắc.

Có trường hợp, một nghiệp chủ vật lộn với một vấn đề trong nhiều tháng đã tìm thấy giải pháp sau vài phút. Nhóm cố vấn có thể được tổ chức thành một cơ cấu ban bệ, hoặc không. Trong một nhóm có tổ chức, người ta có thể tổ chức một buổi brainstorming về một chủ đề hoặc một câu hỏi được giao. Các thành viên của nhóm thường cởi mở với các ý tưởng hoặc viễn cảnh mới và họ có thể ứng dụng các ý tưởng này trong hoạt động kinh doanh của mình. Trong một nhóm phi tổ chức, các thành viên chỉ đơn giản ngồi thảo luận với nhau về một chủ đề bất kỳ mà họ quan tâm.

Nhóm cố vấn không nhất thiết phải là nhóm bên ngoài. Với tư cách nhà lãnh đạo, bạn nên xây dựng một nhóm cố vấn gồm những nhân vật chủ chốt trong ngành kinh doanh hoặc tổ chức của mình, để mọi người gặp gỡ thường xuyên với mục đích tạo ra cảm thức chung về hiện trạng của hoạt động kinh doanh và những vấn đề sắp xảy đến.

Các đối tượng phụ thuộc có kiểm soát

Sức mạnh đến cùng các đối tượng phụ thuộc có kiểm soát. Chúng ta sẽ có sức mạnh khi có bên mình những người trung thành và

có thể dựa vào sự hỗ trợ của họ, ngay cả trong trường hợp họ không phải là thuộc cấp của ta. Thông thường, những người này sẵn sàng hỗ trợ bạn vì bạn đã giúp đỡ họ. Đây chính là luật đền đáp. Luật này phát biểu rằng nếu bạn giúp người khác đạt được mục tiêu, trong họ sẽ xuất hiện sự thôi thúc phải làm gì đó để báo đáp lại bạn. Sự đáng mến cũng là một yếu tố then chốt mang lại sức mạnh và tầm ảnh hưởng. Mọi người luôn làm những điều tốt đẹp cho những người mà họ quý mến, hơn là cho những người mà họ không có cảm tình.

Sức mạnh từ người dìu dắt

Hầu hết các nhà lãnh đạo thành công đều có những người dìu dắt họ trên con đường vươn đến đỉnh cao. Dưới đây là những lời khuyên giúp bạn tạo dựng được mối quan hệ tốt đẹp và thành công hơn với những người dìu dắt.

- Xác lập mục tiêu rõ ràng cho mọi lĩnh vực của cuộc sống. Bạn sẽ không ai có thể giúp bạn cho đến khi bạn biết chính xác mình muốn làm điều gì.
- Xác định những trở ngại và rào cản trên con đường thực hiện mục tiêu.
- Xác định những lĩnh vực kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm cần tích lũy để vượt qua những trở ngại này. Việc này sẽ cho bạn biết bạn cần học hỏi điều gì từ người dìu dắt mình.
- Hãy nhìn quanh và chọn ra những người thành công nhất ở lĩnh vực mà bạn cần giúp đỡ nhất.
- Hãy tham gia các câu lạc bộ, tổ chức và hiệp hội kinh doanh mà những người này là thành viên. Bạn có thể phải bỏ công tìm kiếm một chút, nhưng những thông tin này có thể tìm kiếm được.
- Khi đã tham gia các câu lạc bộ, tổ chức và hiệp hội này, hãy tham gia thật tích cực. Hơn bất kỳ điều gì khác, việc tình nguyện làm các nhiệm vụ và đảm nhận các công việc sẽ giúp bạn nhanh chóng thu hút được sự chú ý của những người mà bạn muốn gặp.
- Làm việc, học tập và luyện tập không ngừng để ngày càng thực hiện tốt công việc của mình. Để thu hút sự chú ý của những người dìu dắt tuyệt vời nhất, bạn cần tạo được tiếng là người xông xáo trong lĩnh vực.
- Khi tìm được người có thể dìu dắt mình, hãy nhớ rằng bạn đang giao thiệp với một người rất bận rộn. Đừng biến mình thành kẻ phiền hà. Thay vào đó, hãy hỏi xin người đó 10

phút gặp riêng để cho bạn lời khuyên. Và chỉ dừng lại đó.

- Khi bạn thật sự gặp được người có thể dìu dắt mình, hãy giải thích rằng bạn muốn thành công hơn trong lĩnh vực và rất cảm kích với các ý kiến hướng dẫn và chỉ bảo. Hãy hỏi xin câu trả lời cho một câu hỏi cụ thể, hoặc lời giới thiệu về một cuốn sách, một nguồn thông tin, hay một ý tưởng cụ thể mà người đó từng thấy hữu ích.
- Sau cuộc gặp ban đầu, hãy gửi một lá thư cảm ơn chân thành đến người đó. Trong thư, hãy bày tỏ sự hi vọng của bạn về việc có thể gọi lại cho người đó nếu bạn có câu hỏi khác.
- Mỗi tháng hãy gửi cho người cố vấn một lá thư ngắn thông báo về tiến bộ của bản thân bạn và những tiến triển trong công việc. Hãy nói rõ rằng bạn đang lắng nghe và làm theo lời khuyên của người đó. Bạn đang đọc những cuốn sách, tham gia những khóa học mà người đó giới thiệu. Không điều gì khiến một người hướng dẫn bạn cởi mở giúp đỡ bạn hơn là nói với sự giúp đỡ của họ mang lại cho bạn những kết quả khả quan.
- Sắp xếp cho các buổi gặp khác, có thể là hàng tháng hoặc thường xuyên hơn khi bạn và người hướng dẫn hợp tác chặt chẽ với nhau.

Lưu ý cuối cùng: Không ngừng tìm kiếm những người dìu dắt có thể cho bạn lời khuyên phù hợp hơn với vị thế hiện tại của bạn khi bạn phát triển và trưởng thành dần trong cuộc sống và sự nghiệp.

Chương 18
LÃNH ĐẠO BẰNG SỰ ĐỒNG THUẬN

Nhà lãnh đạo quản lý qua 3 phương thức: qua mệnh lệnh, qua sự tham vấn và qua sự đồng thuận. Phong cách lãnh đạo truyền thống là lãnh đạo qua mệnh lệnh. Nhà lãnh đạo ra lệnh và mọi người làm theo. Ngày nay, các nhà lãnh đạo công nhận rằng việc ra lệnh mà không tư vấn hay không giải thích về lý do tại sao mệnh lệnh lại cần được thực hiện không phải là một cách hay để tạo động lực cho nhân viên phát huy hết sức mạnh của mình. Như Thiếu tướng Gale Pollock, nữ tướng đầu tiên đứng đầu ngành quân y Mỹ đã nói: "Nếu chúng ta ra lệnh cho mọi người làm những việc mà họ không hiểu, họ sẽ không cố gắng hết sức. Sự can đảm và hiệu quả làm việc tốt nhất chỉ có được khi chúng ta chỉ cho họ sự quan trọng của việc làm đó." Phong cách lãnh đạo thứ hai là thông qua tham vấn. Quyết định tham vấn là khi bạn đề nghị mọi người cho lời khuyên và thông tin đầu vào, rồi sau đó mới ra quyết định. Đây là cách lãnh đạo truyền động lực hơn so với cách lãnh đạo bằng những mệnh lệnh đơn giản. Mọi người sẽ nhận ra rằng quyết định cuối cùng là của bạn – nhà lãnh đạo, nhưng họ cảm kích trước việc được hỏi xin ý kiến trong quá trình ra quyết định đó. Đồng thuận thậm chí còn đi xa hơn nữa trong việc đưa mọi người tham gia sâu hơn trong quy trình ra quyết định. Trong trường hợp này, nhà lãnh đạo không ra quyết định cuối cùng; quyết định đó hoàn toàn thuộc về đội nhóm làm việc. Nhóm phải thảo luận về những điểm cộng, điểm trừ của mọi

hành động và cuối cùng đồng thuận về hành động cần tiến hành. Nhà lãnh đạo sẽ sử dụng cả ba phương thức và sau đó nói rõ kiểu quyết định nào đang được áp dụng khi thảo luận về một quyết định trọng yếu. Không phải mọi quyết định đều phù hợp để trở thành quyết định đồng thuận, hay quyết định mệnh lệnh. Mặc dù quyết định đồng thuận có nhiều ưu điểm, xong nó không phải là lời bào chữa để nhà lãnh đạo lấy đó là lý do mà bỏ bê trách nhiệm. Điều quan trọng là mọi người hiểu khi nào một sự việc cần quyết định tham vấn hoặc đồng thuận và khi nào đó là một quyết định mệnh lệnh. Các nhà lãnh đạo được trả lương để đưa ra những quyết định khó khăn và điều đó đôi khi đồng nghĩa với việc ra lệnh. Tuy nhiên, những nhà lãnh đạo tài ba nhất cũng nhận thấy rằng có một mối liên hệ trực tiếp giữa cảm thức sở hữu một ý tưởng và mức độ tham gia thảo luận ý tưởng đó. Các nhà lãnh đạo nhận ra rằng khi càng có nhiều người tham gia trao đổi về một ý tưởng, khả năng họ sẽ cam kết hết mình khi triển khai ý tưởng đó càng cao.

Nhà lãnh đạo cần tránh ra lệnh bất cứ khi nào có thể. Nhà lãnh đạo luôn khuyến khích mọi người suy nghĩ, chia sẻ và thảo luận về các ý tưởng bởi họ biết khi càng có nhiều người tham gia, họ càng cam kết hỗ trợ hết mình cho quyết định cuối cùng.

Tạo ra môi trường thích hợp

Lãnh đạo thông qua tham vấn hay đồng thuận đòi hỏi một môi trường tin tưởng lẫn nhau, trong đó, mọi người được trao quyền và không sợ nói lên sự thật hay nhận trách nhiệm. Dưới đây là cách tạo ra môi trường thích hợp để lãnh đạo qua tham vấn hoặc đồng thuận.

Xử lý nhanh vấn đề

Không ai muốn làm việc một cách cẩu thả, nhưng vấn đề luôn có nguy cơ nảy sinh. Nếu có bất cứ vấn đề nào nảy sinh, hãy nhanh chóng xử lý. Nói chuyện trực tiếp với người có liên quan và bình tĩnh tìm kiếm giải pháp cho vấn đề. Đừng đổ lỗi, buộc tội hay phán xét. Có nhiều khả năng vấn đề không phải do nhân viên, mà do bản thân công ty hoặc nhà quản lý. Bất kể nguyên nhân là gì, hãy xác định rõ và tìm kiếm giải pháp.

Giúp nhân viên cải thiện bản thân

Nhân viên muốn có cơ hội cải thiện bản thân. Hãy tạo ra một môi trường không chỉ cho phép xảy ra lỗi sai, mà còn thật sự khuyến khích nhân viên nâng cao hiệu quả hoạt động. Bạn có thể giúp nhân viên cải thiện thông qua các bước sau:

- Xác định rõ kỳ vọng ngay từ đầu. Đảm bảo rằng nhân viên biết chính xác bạn mong đợi họ tạo ra kết quả gì. Hãy làm sao để những kết quả này khách quan hết sức có thể.
- Xác lập những tiêu chuẩn hiệu quả hoạt động có thể đo lường. Hãy nhớ rằng "những gì đo được sẽ thực hiện được". Sau đó, bạn hãy dùng thước đo tài chính để đo lường từng kết quả.
- Đừng bao giờ nghĩ rằng nhân viên hiểu hết các chỉ dẫn của bạn. Khi bạn giao cho nhân viên một nhiệm vụ hoặc một dự án, hãy đảm bảo rằng họ đã ghi lại, sau đó, đề nghị họ đọc lại các ghi chép đó.
- Thường xuyên có ý kiến phản hồi. Cho mọi người biết đâu là việc họ đang làm tốt và đâu là việc họ có thể thay đổi và cải thiện. Phản hồi góp phần tạo động lực vì nó gửi đi thông điệp rằng bạn quan tâm đến công việc của họ. Việc hoàn toàn mù mờ về hiệu quả làm việc của mình là điều rất dễ gây nản lòng. Mọi người đều thích cảm giác khi một công việc được hoàn thành. Hãy cho họ biết điều đó.

Điềm tĩnh xử lý vấn đề

Đôi khi chúng ta rất dễ nổi nóng hoặc mất kiên nhẫn khi vấn đề xảy ra. Hãy giữ vững lập trường rằng dù vấn đề là gì, nhân viên cũng sẽ hành động với quyết tâm cao độ nhất. Sau đó, hãy bình tĩnh xử lý vấn đề và làm sao để việc đó không khiến nhân viên cảm thấy bẽ mặt.

- Không chỉ trích nhân viên hay thảo luận vấn đề ở chốn đông người. Hãy gọi nhân viên vào văn phòng để nói về tình huống xảy ra.
- Hãy nêu cụ thể về vấn đề hoặc sự hiểu nhầm. Giải thích rõ tại sao bạn lại lo ngại.
- Nghe nhân viên trình bày. Ngay cả nếu nhân viên trở nên biện hộ, thì tình huống từ phía nhân viên có thể đưa đến một góc nhìn hoàn toàn khác về những gì xảy ra.
- Nếu nhân viên mắc lỗi, hãy nói rõ bạn kỳ vọng hiệu quả công việc của nhân viên phải cải thiện như thế nào và ở mức độ ra sao. Không có điều gì làm nản lòng và mất nhuệ khí hơn việc được yêu cầu giải quyết một khó khăn hay tránh lặp lại một vấn đề mà không được hướng dẫn cách thức. Mọi

người muốn biết chính xác họ có thể làm gì để khắc phục vấn đề.
- Hãy theo sát. Nhân viên có thực hiện những điều chỉnh đã thống nhất không? Hãy phản hồi và hỗ trợ thêm họ khi cần.

Chương 19
LÃNH ĐẠO LÀ NGƯỜI BIẾT LẮNG NGHE

Lãnh đạo là những người lắng nghe tuyệt vời. Khoảng 50-60% thời gian của lãnh đạo được dùng để lắng nghe. Mấu chốt để trở thành một người lắng nghe giỏi là không chỉ lắng nghe từ và ngữ, mà còn phải lắng nghe những gì ẩn sâu trong đó. Hãy lắng nghe thông điệp thật sự và tập trung toàn bộ sự chú ý của bạn vào người đang nói. Trong các cuộc họp và trao đổi với người khác:

- Hãy chú ý lắng nghe. Dẹp bỏ mọi vướng bận và tập trung vào những gì người nói trình bày. Đừng cố "giả vờ nghe" vì việc đó không có tác dụng. Mọi người sẽ biết bạn đang nghĩ đến điều khác. Các nhà nghiên cứu chỉ ra rằng trong các cuộc trao đổi, bản thân từ ngữ chỉ cấu thành nên 7% thông điệp. Phần còn lại của thông điệp được truyền tải qua giọng nói (38%) và quan trọng nhất là ngôn ngữ cơ thể (cấu thành khoảng 55% nội dung thông điệp). Điều chỉnh cơ thể và thể hiện tư thế lắng nghe, bằng cách hướng người về phía người nói. Cử chỉ này cho họ thấy rõ rằng bạn đang lắng nghe. Và đừng xen ngang bởi nếu bạn nói, bạn sẽ thôi lắng nghe.
- Ngừng lại một chút trước khi trả lời. Khi người nói ngừng lại hay khi cuộc trao đổi tạm dừng, bạn có thể xen vào với suy nghĩ rằng người đó đã nói xong. Tuy nhiên, rất có thể người nói đang tổ chức lại mạch tư duy trước khi tiếp tục. Sự xen vào của bạn tại thời điểm đó sẽ bị coi như một sự làm phiền. Nếu ngừng lại trước khi trả lời và im lặng vài giây, bạn sẽ cho phép mình nghe thấy ý nghĩa mà người nói muốn truyền tải ở tầng sâu hơn. Nhiều khả năng bạn sẽ hiểu những gì người đó đang nói đến vì bạn đang không bận hình thành suy nghĩ của riêng mình khi họ nói. Cuối cùng,

việc ngừng lại khi người khác đã nói xong gửi đi thông điệp rằng bạn thật sự lắng nghe và thật sự xem xét những gì người đó nói trước khi bạn hồi đáp.
- Hãy hỏi để làm rõ. Đặt câu hỏi là một kỹ thuật khác chứng tỏ bạn thật sự lắng nghe những gì đang được nói đến, chứ không chỉ giả vờ lắng nghe. Quan trọng không kém là việc đặt câu hỏi sẽ ngăn bạn đưa ra những giả định hoặc kết luận sai lầm về điều mà người nói đang cố gắng truyền tải. Đừng nghĩ là bạn hiểu nếu bạn không chắc chắn. Hãy đào sâu thêm bằng cách đặt những câu hỏi như:

"Chính xác thì anh muốn nói điều gì?"

"Anh cảm thấy như thế nào về điều đó?"

Bằng việc diễn đạt lại những điều mà người nói truyền tải bằng ngôn ngữ của bạn, người nói không chỉ biết bạn đang lắng nghe, mà còn biết bạn có hiểu những gì người đó nói hay không. Và nếu bạn hiểu sai điều gì, người nói sẽ có cơ hội để sửa lại.

- Hãy lắng nghe và không chen ngang. Trong suốt thời gian diễn ra trận Waterloo, hoàng đế Napoleon đã gửi tin cho Marshal Grouchy, vị tướng đang chỉ huy 30.000 quân gần đó. Vì Napoleon cấp tập gửi tin, nên mệnh lệnh mà Grouchy nhận được khó hiểu đến mức ông không biết phải làm gì. Cuối cùng ông không có một động thái nào, trong khi Napoleon bị đánh bại ở Waterloo, nơi chỉ cách ông vài quả đồi. Toàn bộ lịch sử châu Âu đã thay đổi theo hướng khác hẳn. Và nguyên nhân chỉ đơn giản là vì sự thiếu chú ý đến thông điệp.

Nếu bạn là nhà lãnh đạo và có một người muốn trao đổi với bạn, hãy dừng mọi hoạt động và chú ý lắng nghe người đó mà không chen ngang. Lắng nghe là một trong những cách hay nhất cho phép bạn tìm hiểu những gì đang diễn ra. Việc xem nhẹ sự lắng nghe có thể sẽ mang đến cho bạn những hậu họa khôn lường.

Chương 20
SỐNG NHƯ MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO

Nhà lãnh đạo là người năng động và làm việc hiệu quả, là tấm gương về thái độ làm việc cần cù và bền bỉ. Tuy nhiên, những nhà lãnh đạo hiệu quả cũng biết rằng lựa chọn phong cách có thể tạo nên khác biệt to lớn trong thành công của họ. Họ chăm sóc bản thân cả về thể chất lẫn tinh thần và cảm xúc, nhờ thế, họ có năng lượng và sự tĩnh tâm để đối phó với những thách thức và căng thẳng của công việc lãnh đạo.

Dưới đây là một số nguyên tắc về phong cách sống của nhiều nhà lãnh đạo xuất chúng:

- Ngủ đủ giấc. Với một giấc ngủ 7-8 tiếng đồng hồ mỗi ngày, bạn sẽ có nhiều năng lượng hơn, tỉnh táo, tích cực và dẻo dai hơn. Với tư cách nhà lãnh đạo, bạn không thể để mình quá mệt mỏi hay rơi vào bất kỳ sự bối rối nào.
- Nạp năng lượng cho bản thân. Những thời kỳ khó khăn và khủng hoảng có thể làm bạn kiệt sức. Mặc dù nghe có vẻ kém hiệu quả, nhưng bạn cần dành nguyên một ngày lánh xa khỏi mọi thứ liên quan đến công việc để phục hồi năng lượng.
- Ngừng lại hoàn toàn. Có thể cách nạp năng lượng tốt nhất là ngừng làm việc hoàn toàn trong 36 giờ. Từ tối thứ Sáu đến sáng Chủ nhật, đừng nhìn vào máy tính, gọi điện thoại, hay nghiền ngẫm tài liệu từ văn phòng. Hãy thưởng cho mình những ngày cuối tuần thư thái và bạn sẽ có thể trở lại với công việc cùng nguồn năng lượng dồi dào.
- Theo dõi khẩu phần ăn của bạn. Bộ não của bạn cần những thức ăn phù hợp để có thể hoạt động ở mức tối ưu. Hãy hạn chế 3 thứ độc hại sau: đường, muối và bột mì. Tránh ăn

bánh mì, đồ ăn ngọt, nước ngọt và các loại mì miến. Thay vào đó, hãy ăn rau củ quả và các loại thực phẩm chứa protein chất lượng cao như cá, trứng hoặc thịt nạc.
- Tập thể dục. Tập thể dục có lợi cho cơ chế hóa học trong cơ thể bạn. Khi bạn tập với nhịp độ cao, não bạn sẽ tiết ra endorphin – "liều thuốc vui vẻ" khiến bạn cảm thấy lạc quan, tự tin và sáng tạo hơn.
- Hãy bắt đầu ngày mới đúng điệu. Bắt đầu bằng việc tập thể dục từ 30 tới 60 phút sau khi ngủ dậy, sau đó ăn một bữa sáng chất lượng, nhiều protein. Bạn sẽ có đủ sức cho ngày mới và sẵn sàng làm việc hết sức mình.

Chọn sự tĩnh lặng và cô tịch

Cuộc sống của chúng ta bị những âm thanh cản trở hoạt động truyền thông và tương tác bủa vây. Hãy tắt tivi và đặc biệt là radio trong xe. Tận dụng khoảng thời gian tĩnh lặng để trò chuyện với gia đình hay đọc hoặc nghe các tài liệu giáo dục, có khả năng truyền động lực hoặc cảm hứng. Với dịch vụ DVR, ngày nay ta có thể chọn thời gian ngồi xem tivi vào những giờ tiện lợi nhất định. Không nên dùng tivi hay radio để lấp khoảng thời gian trống. Những khoảng tĩnh lặng mỗi ngày cũng rất quan trọng. Hãy dành từ 30 đến 60 phút mỗi ngày ngồi tĩnh tại với chính mình. Bạn sẽ ngạc nhiên với những kiến giải và ý tưởng nổi lên trong khoảng lặng đó. Bạn sẽ không chỉ có cơ hội lên kế hoạch cho một ngày của mình, mà còn suy nghĩ rõ ràng về những điều bạn muốn trong ngắn hạn cũng như dài hạn. Thực hành cô tịch thường xuyên sẽ giúp bạn có được sự điềm tĩnh, sáng tạo và thư thái cần thiết để lãnh đạo tốt. Nhà văn, nhà vật lý kiêm triết gia người Pháp, Blaise Pascal, từng viết: "Mọi vấn đề trong thế giới này đều nảy sinh bởi con người thiếu khả năng ngồi một mình với chính mình."

Duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống

Những người nghiện việc không phải là người làm việc hiệu quả. Nhiều người thường phải mang việc về nhà làm vì họ không có những thói quen kỷ luật ở nơi làm việc. Họ lãng phí thời gian cả ngày để giao du và sau đó thấy mình phải làm việc vào buổi tối hoặc cuối tuần. Điều quan trọng là duy trì sự cân bằng giữa đời sống công việc và cuộc sống cá nhân. Khi bạn về nhà, hãy cố gắng gạt công việc sang một bên và dành khoảng thời gian chất lượng cho gia đình.

Kiểm soát là chìa khóa để hạnh phúc

Theo Luật Kiểm soát, hạnh phúc phụ thuộc vào cách bạn cảm thấy mình có quyền kiểm soát ra sao đối với cuộc sống. Bất hạnh là trạng thái khi bạn cảm thấy bản thân không có quyền kiểm soát, hay cuộc sống của bạn bị kiểm soát bởi người khác hoặc yếu tố bên ngoài. Các nhà tâm lý học gọi đây là "tâm điểm kiểm soát". Bạn là người có tâm điểm kiểm soát hướng nội khi sẵn sàng chịu trách nhiệm và khi xác định được những gì sẽ xảy đến với mình. Điều này làm bạn cảm thấy mình mạnh mẽ và có mục đích. Tâm điểm kiểm soát hướng ngoại thể hiện ở việc bạn cảm thấy quyền kiểm soát cuộc sống không thuộc về mình. Hoàn cảnh, những người xung quanh, thậm chí các nét tính cách của chính bạn được để mặc sức kiểm soát những gì xảy đến với bạn. Ví dụ, một số người biết rằng họ nóng tính và điều này làm giảm hiệu quả của họ khi làm việc với người khác. Nhưng họ gạt bỏ trách nhiệm cho bản thân bằng cách nói: "Con người tôi là như thế."

Lãnh đạo liên quan đến trách nhiệm và nó bao gồm cả trách nhiệm kiểm soát cuộc sống cũng như theo đuổi hạnh phúc của chính bạn.

Chương 21

SỰ CHÍNH TRỰC: PHẨM CHẤT THIẾT YẾU CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Một lần nọ, trong phòng họp của ban điều hành một công ty, tôi nghe thấy một trong những người giàu nhất nước Mỹ phát biểu một điều mà tôi không bao giờ quên được: "Có vẻ như đối với tôi, sự chính trực không hẳn là một giá trị; nó đơn giản là giá trị để đảm bảo cho các giá trị khác." Mỗi khi tôi chủ trì một cuộc họp lập kế hoạch chiến lược, giá trị đầu tiên mà tất cả các nhà điều hành cùng thống nhất với nhau là sự chính trực. Các nhà lãnh đạo biết rằng sự chính trực, lòng tin và sự tín nhiệm là những nền tảng của công việc lãnh đạo. Người lãnh đạo sẽ bảo vệ cho những điều mà họ tin tưởng.

Kẻ thắng không bao giờ lừa dối

Jon Huntsman, một tỉ phú đã xây dựng nên một công ty hóa chất từ con số không và phát triển nó trở thành một doanh nghiệp trị giá 12 tỷ đô-la. Cuốn sách Winners Never Cheat (tạm dịch: Người chiến thắng không bao giờ lừa dối) đầy ắp những câu chuyện từ kinh nghiệm của chính bản thân ông, trong đó, ông kiên định từ chối thỏa hiệp các nguyên tắc của mình. Huntsman nói rằng sự chính trực là lý do mà ông được coi là người thành công như thế. "Chẳng có lối tắt đạo đức nào trong trò chơi kinh doanh – hay cuộc đời," ông viết. "Về cơ bản, có ba kiểu người: người không thành công, người thành công trước mắt và những người duy trì được sự thành công. Sự khác biệt là ở tính cách giữa họ." Có nhiều ví dụ về những người thành công trước mắt, những người chiến

thắng nhờ lừa dối. Suốt nhiều năm, Enron được coi như một trong những công ty đổi mới và táo bạo nhất nước Mỹ. CEO của công ty này quen biết những nhân vật máu mặt của đất nước, trong đó có cả Tổng thống Mỹ. Chỉ có điều thành công của Enron được xây dựng trên sự lừa dối và "những người chiến thắng" lãnh đạo công ty là những người thiếu chính trực. Có thể bạn đã nghe nói về Kenneth Lay và Jeffray Skilling, CEO và COO bị hạ bệ của Enron. Họ từng chiếm các tít đầu trang báo nhiều tháng trời trong khi Jon Huntsman (cha của ứng viên tổng thống Mỹ năm 2012) tiếp tục điều hành công ty trị giá hàng tỷ đô-la của mình và lánh xa khỏi tâm điểm của sự chú ý. Các nhà lãnh đạo chính trực không phải là những người nổi tiếng hay hào nhoáng nhất và họ cũng chẳng bận tâm đến điều đó. Sự chính trực đồng nghĩa với việc làm đúng việc vì đó đúng là việc phải làm. Và đó là điều tạo nên thành công. Các nhà lãnh đạo là người biết giữ lời hứa. Họ cẩn trọng khi hứa hẹn và một khi đã hứa, họ sẽ cố gắng thực hiện lời hứa đó mà không lỗi hẹn. Jack Welch gọi đây là "sự ngay thẳng". Ông tin rằng nếu sợ sự ngay thẳng, bạn sẽ không có nổi quyết tâm để trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả. Bạn sẽ bao quanh mình những người ba phải, nói những điều bạn muốn nghe thay vì nói lên sự thật. Một nhà lãnh đạo chính trực không sợ đối mặt với sự thật. Welch gọi đây là nguyên tắc thực tế, "hãy nhìn thế giới như vẻ vốn dĩ của nó, chứ không phải như những gì ta mong muốn". Có lẽ đây là nguyên tắc lãnh đạo quan trọng nhất và nó phụ thuộc vào tính chính trực vì nó đòi hỏi sự thành thực và trung thực. Nhiều công ty và tổ chức thất bại vì họ không làm theo nguyên tắc thực tế. Chính trực có nghĩa là nói lên sự thật dù sự thật đó có thể khó nghe. Tốt hơn là nên trung thực, thay vì lừa dối người khác, bởi khi đó có thể bạn cũng đang lừa dối chính bản thân mình. Các nhà lãnh đạo cần tự tin, nhưng họ cũng cần cởi mở với ý niệm rằng có thể mình không đúng. Có nhiều nhà lãnh đạo cuối cùng gặp phải thất bại do từ chối đặt câu hỏi cho các giả định và kết luận của mình. Alec Mackenzie từng viết "những giả định lầm lạc là gốc rễ của mọi thất bại."

Trong thế giới đầy biến động không ngừng ngày nay, bạn rất có thể không đúng vài phần hoặc thậm chí sai hoàn toàn. Dù bạn có

thể không sai, nhưng thái độ cởi mở đón nhận khả năng đó sẽ giúp bạn trở thành nhà lãnh đạo hiệu quả hơn vì nó khiến tâm trí bạn sẵn sàng đón nhận những ý tưởng hoặc tư duy mới.

Không có ngoại lệ

Khi còn trẻ, Abraham Lincoln bán hàng cho một cửa hàng bách hóa. Một ngày nọ, ông nhận ra một khách hàng đã trả thừa vài xu. Lincoln cố gắng tìm người khách hàng đó, ông đi bộ vài dặm để trả lại tiền cho người khách. Câu chuyện được truyền tai nhau và chẳng mấy chốc Lincoln có biệt danh là "Abe trung thực". Sau này, sự trung thực và chính trực là những phẩm chất chính yếu giúp ông dẫn dắt nước Mỹ vượt qua giai đoạn đau thương nhất trong lịch sử, khi sự tồn vong của quốc gia lâm nguy. Ngoài George Washington, Lincoln là vị tổng thống được ngưỡng mộ và kính trọng nhất nước Mỹ vì những đóng góp của ông và tâm điểm của những đóng góp đó chính là sự chính trực đã thôi thúc chàng trai Lincoln trẻ tuổi trả lại vài xu cho người khách hàng năm xưa. Không nên có bất kỳ ngoại lệ nào đối với sự trung thực và công bằng. Nếu bạn sẵn lòng thỏa hiệp trong những tình huống dù là nhỏ nhất, những tình huống "không quan trọng lắm", bạn sẽ rất dễ thỏa hiệp trong những tình huống quan trọng hơn. Sự chính trực là một trạng thái tâm trí, chứ không phải là thứ tùy nghi theo hoàn cảnh.

Các nhà lãnh đạo luôn đứng về lẽ phải, đặc biệt là khi người khác hành xử trái ngược. Đặc trưng đích thực của năng lực lãnh đạo là khả năng hành xử công bằng khi bị đối xử bất công.

7 bước lãnh đạo

Ta hãy cùng đúc kết lại bằng việc tìm hiểu 7 bước hay còn gọi là 7 nguyên lý để trở thành một nhà lãnh đạo.

- Khao khát. Bạn phải thật sự mong muốn có kinh nghiệm và trách nhiệm lãnh đạo.
- Quyết định. Ra những quyết định mà bạn sẵn sàng hi sinh và đánh đổi, đồng thời thực hành các nguyên lý lãnh đạo.
- Quyết tâm. Tất cả các nhà lãnh đạo đều có quyết tâm to lớn trong lĩnh vực sự nghiệp của mình để trở thành nhà lãnh đạo cũng như duy trì vị thế lãnh đạo.
- Kỷ luật. Tự ép mình vào kỷ luật là yếu tố then chốt. Khả năng tự làm chủ và tự kiểm soát sẽ là yếu tố quyết định việc bạn sẽ vươn cao đến đâu trên nấc thang lãnh đạo.

- Học hỏi từ hình mẫu. Học hỏi từ các nhà lãnh đạo mà bạn ngưỡng mộ; hãy suy nghĩ xem bạn có thể kết hợp hành vi của họ với hành vi của bạn như thế nào.
- Nghiền ngẫm. Đọc sách về lãnh đạo, tham dự các khóa học về nghệ thuật lãnh đạo và tìm hiểu thế nào là lãnh đạo hiệu quả. Luôn suy nghĩ xem bạn có thể ứng dụng những điều học được như thế nào.
- Luyện tập, luyện tập, luyện tập. Lãnh đạo là năng lực có thể học và phải học. Lãnh đạo là nhu cầu lớn nhất và bức thiết nhất của nền văn minh nhân loại. Chưa bao giờ, sự có mặt của bạn trong hàng ngũ lãnh đạo lại cấp thiết như lúc này.

Nếu thực hành những ý tưởng và kỹ thuật được đề cập trong cuốn sách này và rèn luyện chúng thường xuyên, bạn sẽ tạo dựng được nhận thức rõ ràng về bản thân trên cương vị nhà lãnh đạo và chắc chắn bạn sẽ trở thành nhà lãnh đạo đúng như mình mơ ước.

GIỚI THIỆU TÁC GIẢ

Brian Tracy là diễn giả, nhà đào tạo, chuyên gia tư vấn nổi tiếng. Ông là chủ tịch tổ chức Brian Tracy International, một công ty đào tạo và tư vấn, có trụ sở ở Solana Beach, California.

Brian đã tự mình vươn lên trên con đường đi tới thành công. Năm 1981, trong các cuộc nói chuyện và thuyết giảng trên khắp nước Mỹ, ông bắt đầu chia sẻ các nguyên tắc mà ông đã đúc rút từ công việc bán hàng và kinh doanh. Hiện tại, các cuốn sách và chương trình huấn luyện dạng audio, video của ông – với số lượng lên đến 500 tác phẩm – đã được dịch ra 38 thứ tiếng và được sử dụng ở 55 quốc gia. Ông là tác giả của hơn 50 đầu sách ăn khách, trong đó có Psychology of Selling (Những đòn tâm lý trong bán hàng) và The Art of Closing The Sale (Kết thúc bán hàng – Đòn quyết định).

“Khơi dậy cảm hứng, có tính giải trí cao, đầy thông tin bổ ích và có tính khích lệ…”